

Виолета Касърова

БАЛАНСИРАНА СИСТЕМА ОТ ПОКАЗАТЕЛИ (Balanced Scorecard - BSc)

Учебно пособие



**Евдемония продъкшън ЕООД
София, 2017**

Заглавие: БАЛАНСИРАНА СИСТЕМА ОТ ПОКАЗАТЕЛИ (Balanced Scorecard - BSc)

Подзаглавие: Учебно пособие

Автор: Виолета Касърова

Рецензент: доц. д-р Ангел Марчев

Авторът носи пълна отговорност за авторството си и за оригиналността на произведението, както и за грешки, допуснати по негова вина. Авторът запазва всички права по издаване на своите публикации.

Издател: Евдемония Продъкшън ЕООД

Дата: Юни 2017

ISBN 978-619-7209-25-9

Въведение

Настоящото учебно пособие е предназначено за студентите от Нов български университет, изучаващи Балансираната система от показатели (Balanced Scorecard - BSc) като инструмент за трансформация на мисията и стратегията на организацията в набор от показатели за ефективност. Избраният подход за представяне на темите в пособието позволява информацията за BSc да бъде поднесена достъпно и по лесен за усвояване начин.

В пособието е направен опит да се съчетаят теорията и практиката - освен историята на възникване и същността на BSc като етап в еволюцията на корпоративното управление, са включени редица практически примери за използване на тази управленска иновация. Идеята е да се промени поведението на предприемачите и мениджърите, за да се повиши ефективността от функциониране на организациите, да се внедрят нови идеи, да се повиши удовлетвореността и мотивацията на служителите.

С очертаните концептуални рамки на BSc и множеството практически примери, настоящото пособие ще бъде полезно и за практикуващи мениджъри и консултанти.

АВТОР – доц.д-р Виолета Касърова

РЕЦЕНЗЕНТ - доц.д-р Ангел Марчев, мл

Съдържание

1. Балансираната система от показатели като етап в еволюцията на корпоративното управление	4
2. Приложими аналитични парадигми при изграждане на Балансираната система от показатели	36
3. Мисия, визия, ценности в Балансираната система от показатели	56
4. Фирмената стратегия в Балансираната система от показатели	88
5. Показателите в Балансираната система от показатели	120
6. „За“ и „Против“ ключовите показатели за ефективност	175
7. Внедряване на Балансираната система от показатели – примери от практиката	187
Заклучение	195
<i>Препоръчвана литература</i>	198

*Успешен мениджмънт означава да направиш
нещо трудно за извършване.*

Питър Ф. Дракър

1. БАЛАНСИРАНАТА СИСТЕМА ОТ ПОКАЗАТЕЛИ КАТО ЕТАП В ЕВОЛЮЦИЯТА НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВЛЕНИЕ

Стратегическо управление

- ❑ Управлението е процес, при който един или повече индивиди координират дейността на останалите, за да постигнат резултати, които е невъзможно да бъдат постигнати от всеки, ако действа сам.
- ❑ Традиционният вертикален подход за управление и контрол на стопанската организация вече не дава достатъчно добри резултати. Удовлетвореност на потребителите, качествен мениджмънт, иновации и мотивирани служители – това са фактори, които отразяват много по-добре състоянието на компанията, отколкото печалбата, обявена в годишния ѝ финансов отчет.
- ❑ Успехът на една компания не се измерва само с финансовите ѝ показатели.
- ❑ Стратегическо и тактическо управление.

Стратегическо управление

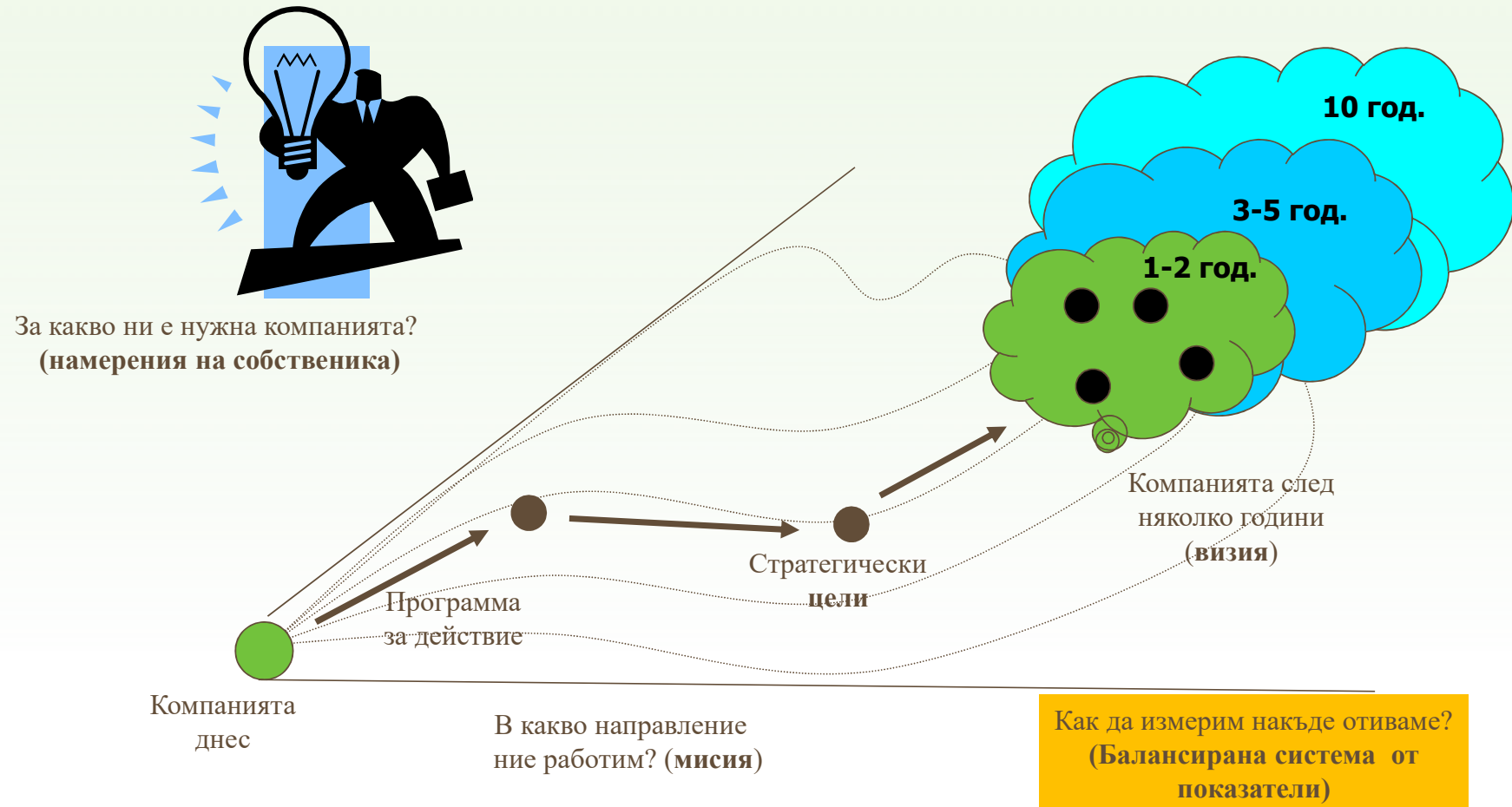
□ Стратегическото управление може да се дефинира:

- ✓ Като набор от управленски решения и действия, които определят дългосрочните резултати на компанията и включва: ①изучаване на околната среда (вътрешна и външна), ②формулиране на **стратегията**, ③прилагане на **стратегията** и ④оценка и контрол.
- ✓ Като процес, който съчетава три взаимосвързани дейности: ①стратегически анализ, ②формулиране на **стратегията** и ③изпълнение на **стратегията**.
- ✓ Като непрекъснат процес на формулиране на **стратегията**, изпълнението и оценката ѝ. Това е начин да се придобият конкурентни предимства от организацията.

Стратегическо управление

- Успехът изисква гъвкавост – повечето организации съществуват в среда на непрекъснати промени.
- *”90% от организациите не се справят с реализирането на своята стратегия.”*
- *”95% от служителите не разбират стратегията на организацията, за която работят.”*
- Модерните технологии драстично увеличиха обема на информацията, която трябва да бъде разпространявана.
- Над 70% от инициативите за реинженеринг на бизнес-процесите не завършват с успех. Организационната ангажираност се превръща в критичен фактор.

Термини на стратегическото управление



Еволюция на стратегическия мениджмънт

№	Модел	Характеристика на модела
1	Стратегическо планиране (<i>Strategic planning</i>)	Стратегическото планиране е един от най-важните компоненти на стратегическия мениджмънт. Нарича се стратегическо, защото е свързано с разработване на стратегия (и) за развитие на организацията в дългосрочен план. Отражава потенциал и свързва целите на бизнеса с конкретни действия и ресурси.
2	Управление на връзки с клиентите (<i>Customer Relationship Management, CRM</i>)	Стратегия, насочена към събиране на информация за нуждите и потребителското поведение на клиентите. Основната ѝ цел е подобряване на взаимодействието с клиентите, което е основополагащо за успеха на фирмата. Информацията, събирана чрез CRM програмите, често генерира решение на проблемите на дружеството с външните му маркетингови функции, като например, управление на веригата за доставки, разработване на нови продукти и др.

Утрешният ден винаги идва. Той винаги е различен. И даже най-мощната фирма се оказва с неприятности, ако не е работила върху бъдещето си. Да си сюрпризиран от това, което се случва, е риск, който дори и най-богатата фирма не може да си позволи.

Питър Дракър

Еволюция на стратегическия мениджмънт

№	Модел	Характеристика на модела
3	Сравнителен анализ (Benchmarking)	Чрез този модел всяка компания оценява своите продукти, услуги и практики в сравнение със силните си конкуренти или с компании лидери в съответната индустрия. Сравнителният анализ се извършва чрез съпоставяне на компания с компания по показателите качество, време, стойност. Моделът позволява по-добро опознаване на собствените възможности на компанията за повишаване на ефективността и за насочване на човешкия капитал към постигане на по-добри резултати.
4	Базови компетенции (Core competencies)	Моделът е насочен към създаване на уникална стойност за клиента чрез включване на базовите компетенции в организацията в системите, ценностите, мотивите, механизмите и процесите на работа. Моделът разглежда компетенциите като съвкупност от знания, умения, нагласи и поведения за постигане на резултати в професионална роля или в определена организация.
5	Аутсорсинг (Outsourcing)	Модел за предоставяне за изпълнение на външна организация на определени вътрешни функции на дадена компания (износ на производство).

Еволюция на стратегическия мениджмънт

№	Модел	Характеристика на модела
6	Тотално управление на качеството (Total Quality Management, TQM)	Основна идея на модела е бизнесът да се ръководи от очакванията на клиентите, като се поставя акцент върху бързия и адекватен отговор на пазарните потребности. Моделът представлява набор от принципи, техники, процеси и практики, доказали ефективността си във времето.
7	Реинженеринг на бизнес процесите (Business Reengineering)	Моделът предполага цялостно преосмисляне и пълно пререпроектиране на бизнес процесите за достигане на подобрения в основните показатели на всяка организация. Фокусът се поставя върху създаването на ефективни предпоставки за постигане на резултатите.
8	Балансирана система от показатели (Balanced Scorecard, BSc)	Балансираната система от показатели за ефективност е рамка за измерване на оперативното изпълнение в организацията, описваща връзките между вложения, процеси, резултати и въздействия. BSc обвързва стратегията на компанията с цели и метрики, които могат да бъдат описани и изчислени.

Всички загубили могат да видят действията ми, но това, което не могат да видят е стратегията, която поражда победата.

Сун Дзъ (544 пр.н.е. - 496 пр.н.е.)

Еволюция на стратегическия мениджмънт

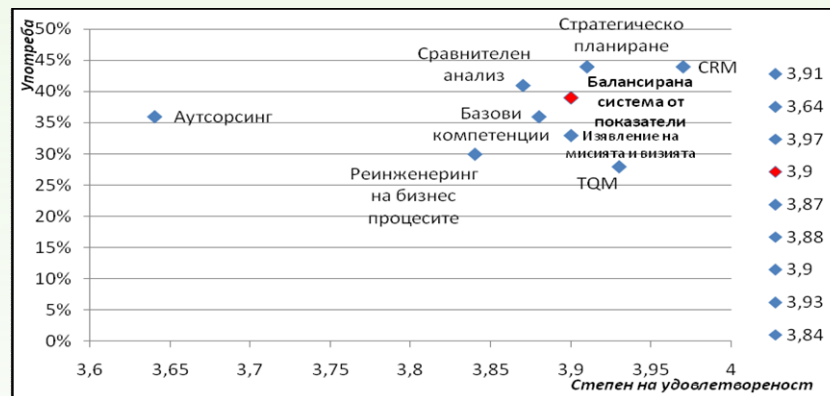
Исторически появата на BSc се свързва с:

- *Първо*, развитието на **целевите методи за управление**, което се отнася към 80-те години на XX век, като реакция на ограничеността на „традиционните“ системи за управление от матричен тип.
- *Второ*, превръщането на **информационните технологии и интелектуалния капитал** в ключов двигател на корпоративния успех поради изчерпване потенциала на идустриалната епоха, господствала в периода 1850-1975 г.

Компаниите се опитват да преодолеят пропастта между стратегията и нейното прилагане, с цел да оптимизират производителността си и повишат конкурентоспособността си. В тази насока може би най-известният, най-сложен и най-успешен по отношение на приложението си модел за оценка на ефективността на компаниите е Балансираната система от показатели (BSc).

Еволюция на стратегическия мениджмънт

Установено е, че BSc е петият най-широко използван инструмент за стратегическо управление в света през 2013 г., защото в сравнение с други системи за управление BSc:



Понастоящем BSc ползват повече от половината от компаниите в списъка на Global -1000 и 402 компании от списъка на Fortune-500. Списание "Harvard Business Review" нарича тази концепция един от най-съществените приноси в управленската практика за последните 75 години.

- Позволява да се управляват в тяхната взаимна връзка и зависимост не само финансовите, но и нефинансовите показатели.
- Представява система за управление с помощта на показатели, а не е система за измерване на показателите.
- Създава условия компанията да се управлява чрез обединяване и обръзване на всички процеси в едно цяло.
- Е предназначена не само за мениджмънта, но и за всички сътрудници в компанията.

Еволюция на стратегическия мениджмънт

BSc е универсална система за стратегическо, гъвкаво и ефективно управление на стопанската организация чрез съвкупност от показатели, отразяващи *финансовите и нефинансовите аспекти на дейността ѝ*. Наименованието на системата отразява равновесието, което се осигурява чрез прилагането ѝ, между: (а) краткосрочните и дългосрочните цели, (b) финансовите и нефинансовите показатели, (c) основните и спомагателни параметри, (d) външните и вътрешните компоненти на организацията.

Балансираността («Balanced») се реализира чрез съвкупност от показатели («Scorecard»), които въплъщават в реалността мисията на организацията и обвързват стратегията с оперативната ѝ дейност.



BSc е един от инструментите за представяне, конкретизация и реализация на корпоративната стратегия.

Еволюция на стратегическия мениджмънт

В основата на BSc са заложени:

□ *ДВА ОСНОВНИ ПРИНЦИПА*

- a) използване само на финансови показатели в управлението на компанията е неефективно и не може да осигури икономическия ѝ ръст;
- b) разрывът между стратегията и тактиката в управлението на компанията придобива критични размери, поради което трябва да се намерят пътища и инструменти за преодоляването му.

□ *ТРИ ОСНОВНИ ИДЕИ*

- a) Действията в компанията трябва да бъдат координирани по начин, позволяващ достигане на целите с най-малко разходи и в максимално кратки срокове.
- b) Може да се управлява само това, което може да се измери. Или, мениджърите на отделните равнища трябва да използват набор от ключови показатели за ефективност, за да реализират дейността си.
- c) Всяка компания е успешна само в случай, че развитието ѝ е планомерно, т.е. целите ѝ се достигат чрез разработване и реализация на стратегически планове.

Балансираната система от показатели (BSc) – исторически преглед

Балансираната система от показатели (BSc) възниква в края на 80-те и началото на 90-те години като инструмент за управление на динамично развиващи се компании.

В този период компаниите изпитват трудности, свързани с редица изменения в световното стопанство, като например:

- ❑ Пазарният дял на редица отрасли стремително се съкращава заради глобализацията.
- ❑ Търговията се либерализира.
- ❑ Появяват се технически новости.
- ❑ Нарастват потребностите на компаниите от качествена информация и от умения оперативно да се реагира на резките изменения на пазара.

Балансираната система от показатели (BSc) – исторически преглед

През 1990 г. Институтът „Norlan Norton”, като изследователски център на KPMG, започва проучване на тема: *„Показатели за дейността на организацията на бъдещето”*, концентрирайки се върху ефективността на корпоративното управление. Проучването обхваща 12 крупни американски компании и е породено от факта, че съществуващите подходи за измерване на ефективността от стопанската дейност, придържащи се основно към финансовите показатели, са твърде остарели за динамично развиващите се организации.

В процеса на проучването става ясно, че:

- ❖ с цел подобряване на краткосрочните финансови показатели повечето компании намаляват разходите за обучение, маркетинг, научни изследвания, което пагубно се отразява на общото финансово състояние на компанията в бъдеще;
- ❖ персоналът в компаниите често не разбира ролята си в реализацията на стратегията и няма мотивация за повишаване ефективността от осъществяване на тази стратегия.

Балансираната система от показатели (BSc) – исторически преглед


В изследването пряко участват група мениджъри на крупни фирми от различни сфери на стопанската дейност. Групата в продължение на година разработва модел за оценка на ефективността. След продължителни дискусии е създадена основата на модела, включващ четири елемента (проекции, перспективи) – финанси, маркетинг, вътрешни бизнес процеси, обучение и ръст. Системата получава названието „Балансирана“, тъй като отразява равновесието, което се осигурява чрез прилагането ѝ – това е равновесие между краткосрочни и дългосрочни цели, финансови и нефинансови показатели, основни и спомагателни параметри, външни и вътрешни компоненти на организацията.



Изследването установява, че повечето организации имат проблеми при изпълнение на стратегията си

Проблеми при изпълнението на стратегията

Едва 10% от организациите
изпълняват стратегията си



Барieri по пътя на реализацията на корпоративната стратегията

- ❑ **Барьера на видимостта** – само 5% от служителите разбират стратегията.
- ❑ **Барьера на човешкия фактор** – само 25% от мениджърите получават бонуси във връзка с реализацията на стратегията.
- ❑ **Барьера на ресурсите** – 85% от управленските екипи отделят по-малко от 1 час месечно за обсъждане на стратегията.
- ❑ **Барьера на управлението** – в 60% от организациите липсва връзка между бюджет и стратегия.

Проблеми при изпълнението на стратегията

По-малко от 10% от
ефективно
формулираните
стратегии, са
ефективно изпълнени.

- Fortune Magazine

Само 15% от 794
програми, прегледани
за финансовата 2005 г.,
са оценени ефективно.

- Barron's

*Нашият проблем не е в самата стратегия, а в
изпълнението ѝ от наша страна.*



Tony Hayward, CEO, BP

*Предпочитам една посредствена стратегия, но добре изпълнена,
отколкото лошо изпълнена брилянтна стратегия.*



Jamie Dimon, CEO, J.P. Morgan Chase

Балансираната система от показатели (BSc) – исторически преглед

1980 г. - 1990 г. – апробация на концепцията в редица компании. На база получените данни, системата е призната за уникална, позволяваща да се интегрират финансовите и не финансови показатели за ефективността на дейностите в дадена компания.

1990 г. – излиза статията „Показатели, водещи към ефективност”, която се явява въведение в новия управленски подход.

1996 г. – излиза книгата „Система с балансирани показатели”. Много компании започват да внедряват и използват системата. Като резултат се създават нови методики за нейното реализиране.

1998 г. - компанията Balanced Scorecard Collaborative (BSCol), създадена от Каплан и Нортън, разработва стандарти, определящи функционалността на BSC–системите (BSC Functional Standards).

2000 г. – излиза книгата „Организация, ориентирана към стратегия”. В нея е представена разширена концепция за стратегическо управление на организациите.

2003 г. – излиза книгата „Стратегически карти”, в която подробно се разглежда структурата и методите за съставяне на стратегически карти.

Балансираната система от показатели (BSc) – исторически преглед

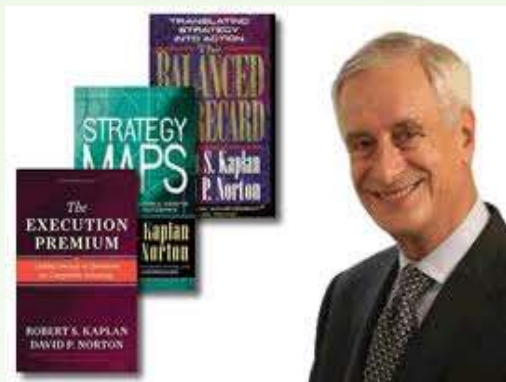
Проф. Каплан е човекът, на който бизнесът в световен мащаб дължи ключови отправни точки за развитието си през последните десетилетия. Общеизвестен факт е, че създадената от Каплан в края на 80-те години на 20-ти век система „Себестойност, изчислявана по дейностите” променя начина на ценообразуване в бизнеса. Тя се основава на изчисляване на точната стойност на дейностите и ресурсите, използвани за създаването на крайния продукт и техния дял за формиране на крайната му цена.

Проф. Каплан е автор и на революционната балансирана карта на показателите, определена от Harvard Business Review за една от най-значимите идеи в бизнеса през последните 75 години.

Понастоящем, Робърт Каплан е преподавател в Harvard Business School и автор на системи за управление, прилагани от правителства, компании и организации по цял свят. От съветите му в областта на управлението и стратегиите са се ползвали САЩ, правителствата на Абу Даби и Бразилия, ФБР, американската армия, американската комисия по ценни книжа и фондови борси и много други. Разработените от него системи се използват за максимално ефективно управление от компании като Lockheed Martin, AT&T, HSBC, Mobil, Motorola, Siemens, Tata Motors, Volkswagen, UPS, Hilton, Dupont, Canon, Bank of Tokyo, LG Philips LCD, Mobistar, министерството на отбраната на Франция и много други.

Financial Times го определя като един от 25-те най-големи бизнес мислители в света. Проф. Каплан е носител на награда за цялостен принос на Американската счетоводна организация и на множество награди от мениджмънт и счетоводни организации

Балансираната система от показатели (BSc) – исторически преглед



Дори по време на криза парите трябва да се насочват към сектори, които имат дългосрочен ефект върху развитието на нацията, смята експертът. Това са трансферите към образователната сфера, здравеопазването и изграждането на транспортната инфраструктура, отбелязва проф.Каплан.

Според американския учен ресурсите на България са ограничени и страната се намира във времена, в които ситуацията продължава да се влошава. Това предизвикателство поставя акцент върху конкурентоспособността на икономиката. За да може България да поддържа темповете на развитие, държавата трябва да направите **точен баланс между краткосрочните и дългосрочните цели и средствата**, които са нужни за постигането им, убеден е експертът.

Р.Каплан и Д.Нортън



Твърди се, че Нортън формулира термина “балансирана система от показатели за ефективност” след разговор с Джон Томпсън, който тогава е президент на IBM Canada. Джон Томпсън, завръщайки се от игра на голф, казва, че му трябва карта на резултатите, точно като тази, която използва при голфа, за да измерва работата на компанията си. Балансираната система от показатели за ефективност се ражда от този разговор.

Основни трудове на Р.Каплан и Д.Нортън за BSc

1. В 1996 г. Роберт Каплан и Дейвид Нортън издават своята книга "The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action«. На български език книгата е издадена от «Класика и стил» през 2005 г. (*«Балансирана система от показатели за ефективност. Как да превърнем стратегията в действие»*)
2. В 2001 г. излиза втората им книга: "The Strategy-Focused Organisation. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment" (*"Организация, ориентирана към стратегията. Как в новата бизнес среда преуспяват организации, прилагащи балансираната система от показатели"*).
3. В 2004 г. излиза третата книга: "Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes«. (*"Стратегически карти. Трансформация на нематериалните активи в материални резултати"*). На български език книгата е издадена от «Класика и стил» в 2006 г. с наименованието *«Стратегически карти»*.
4. В 2006 г. е публикуван още един труд на Роберт Каплан и Дейвид Нортън - "Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies» (*«Стратегическо единство. Създаване на синергия в организацията с помощта на балансираната система от показатели»*)



Перспективи в BSc



Перспективи на BSc

Ключов въпрос

Финанси

Как реализацията на стратегията ще съдейства за създаване на дългосрочна стойност за собствениците (акционерите)?

Клиенти

Как трябва да се представим пред нашите клиенти, за да реализираме своята стратегия?

Вътрешни бизнес процеси

Кои процеси са стратегически важни за задоволяване на нашите и на потребностите на клиентите?

Обучение и развитие

Как ще развием и поддържаме способността си към усъвършенстване, за да реализираме стратегията?

Перспективи в BSc



Перспективи в BSc

ФИНАНСИ



- **Оправдаваш доверието на акционерите**

КЛИЕНТИ



- **Удовлетворяваш потребностите на клиентите**

ПРОЦЕСИ



- **Икономисваш, изобретяваш**

ПОТЕНЦИАЛ



- **Развиваш**

Свързващо звено между четирите перспективи в BSc са причинно-следствените връзки (cause and effect linkages). Всяка организация представлява сложен организъм, и изменението в една област, води неизменно до промени в няколко други области.

Пирамида на BSc



Няколко мита за BSc

МИТ 1. Balanced Scorecard помага за създаване на ефективна корпоративна стратегия

Балансираната система е инструмент за:

- Реализация на стратегията, а не за формирането ѝ.
- Обвързване на стратегическото с оперативното управление на основата на ключовите показатели за ефективност (KPI)
- Превръщане на стратегическите цели, формулирани от висшия мениджмънт, в задачи на оперативно ниво.



Целите на компанията (респ. стратегията) се определят от хората и една управленска технология едва ли ще промени тази ситуация.

МИТ 2. BSc е ефективна за всички организации без изключение и не изисква използване на други управленски инструменти

Логиката на тази заблуда е в това, че балансираната система се разглежда като вълшебно средство, което може малката компания да превърне в корпорация от световен мащаб. Чудеса не са възможни, ако компанията има неправилна организационна структура, лошо организиран управленски отчет и планиране, лош мениджмънт.

Внедряването на балансираната система не означава отказ от традиционните методи за планиране и бюджетиране, макар да се налага те да бъдат осъвременени.

Особено внимателно трябва да се подхожда към внедряването на BSc в компании, работещи на формиращи се пазари, подложени на бързо изменение на конюнктурата.

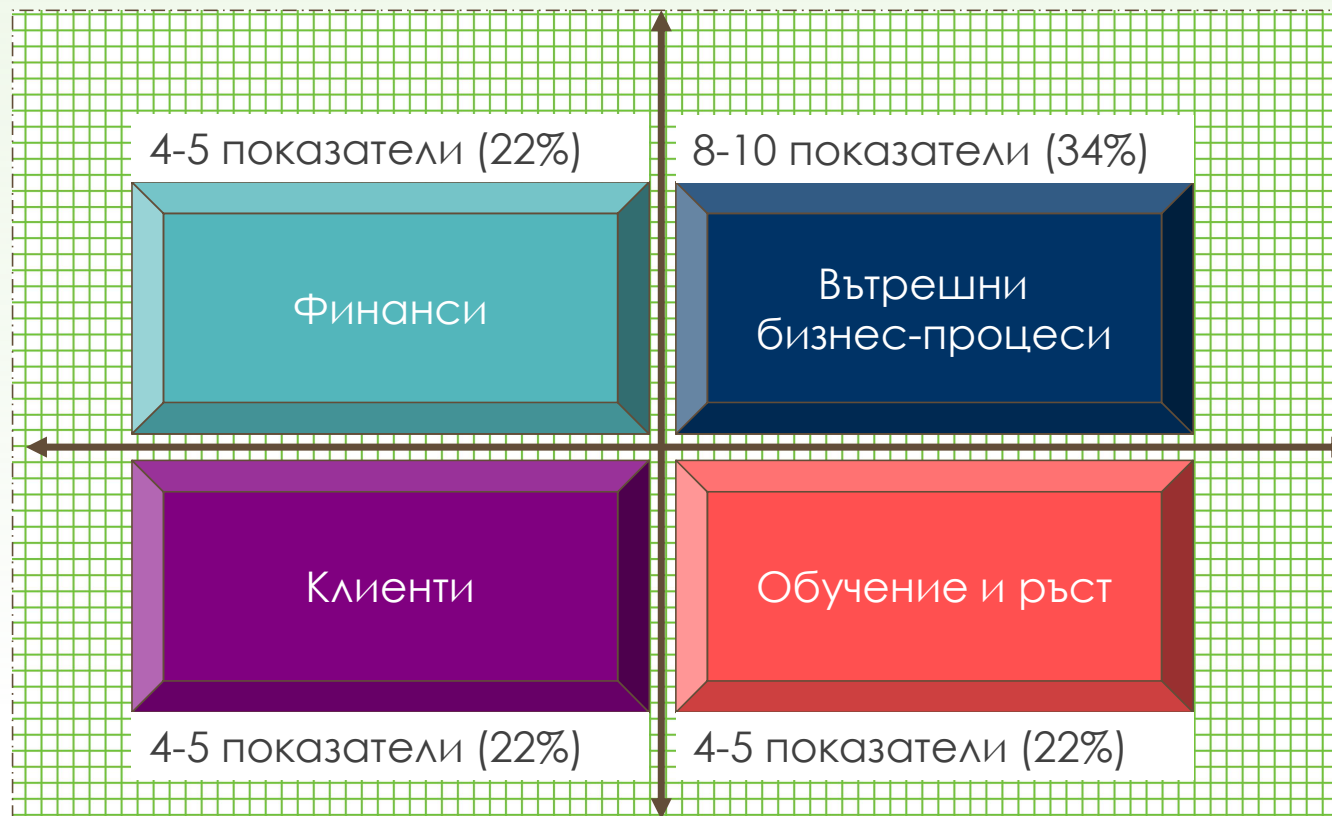
МИТ 3. Количеството показатели определя ефективността на BSc.

Този мит е свързан със желанието на мениджърите да контролират оперативната дейност на компанията на всички нива. Колкото по-малко са контролираните показатели, толкова по-ефективна е BSc.

Противоположен случай – мениджърът е уверен, че съществуват 1-2 показателя, по равнището на които може да се съди за състоянието на бизнеса. В този случай, той се изравнява със собственика, който е излязъл от бизнеса и се интересува от крайния резултат – икономическата печалба.

Показателите за управление, с които трябва да си служи мениджърът трябва да включва само тези показатели, които непосредствено влияят на реализацията на стратегията. Като правило на равнището на топ мениджмънта тези показатели са 15-25.

Оптимално съотношение между показателите по перспективите на системата



МИТ 4. Внедряване на BSc е невозможно без използване на ERP-системи

Автоматизация на BSc е необходима, но едва след успешното ѝ внедряване в организацията. Причината е, че в 40% от случаите, още в първото полугодие се налагат изменения в показателите.

ExxonMobil например, внедрява BSc като за автоматизация на процеса използва само таблици Excel, за да могат сътрудниците на компанията на достатъчно прост пример да разберат смисъла на нововъведението и неговите изисквания. Едва след половин година работа със системата, ръководството внедрява по-съвършена автоматизирана система за управление.

МИТ 5. Не е сложно предприятието само да разработи и внедри BSc

Нортон и Каплан привеждат следната статистика:

- ❑ Удовлетвореност на персонала при самостоятелно внедряване в компанията на BSc – около 27% .
- ❑ Този показател достига 93%, когато системата се внедрява от квалифицирани специалисти

“Стартирайте вашата BSc с мисълта, че ще прекарате с нея дълго време, през което ще научите много за това от какво се нуждае Вашата организация, за да работи за постигане на удовлетвореност на клиентите, заинтересованите лица и служителите си.”

Хауърд Ръм, Президент и изпълнителен директор на Balanced Scorecard Institute

Всичко, което може да се брой, не трябва непременно да се счита – всичко, което се счита, не трябва непременно да се преброява.

Алберт Айнщайн

2. ПРИЛОЖИМИ АНАЛИТИЧНИ ПАРАДИГМИ ПРИ ИЗГРАЖДАНЕ НА БАЛАНСИРАНАТА СИСТЕМА ОТ ПОКАЗАТЕЛИ

Целите в BSc

Управлението на всяка компания е невъзможно без точно формулирани цели, които да бъдат адекватно измерими. Най-често компаниите избират като:

- ❑ **Краткосрочна цел** - Получаване на печалба
- ❑ **Дългосрочна цел** - Създаване и увеличаване стойността на компанията (или създаване и увеличаване богатството на собствениците/акционерите)

Източници на информация за измерване степента на постигане на целта:

- ✓ Стандартна финансова отчетност (крайно недостатъчен и ограничен източник) - основа на **счетоводната аналитична парадигма**. *Реализира се чрез счетоводния аналитичен модел.*
- ✓ Форми и показатели, отразяващи инвестиционните рискове и бъдещите ползи от днешните решения — основа на **стойностната аналитична парадигма**. *Реализира се чрез стойностния аналитичен модел.*

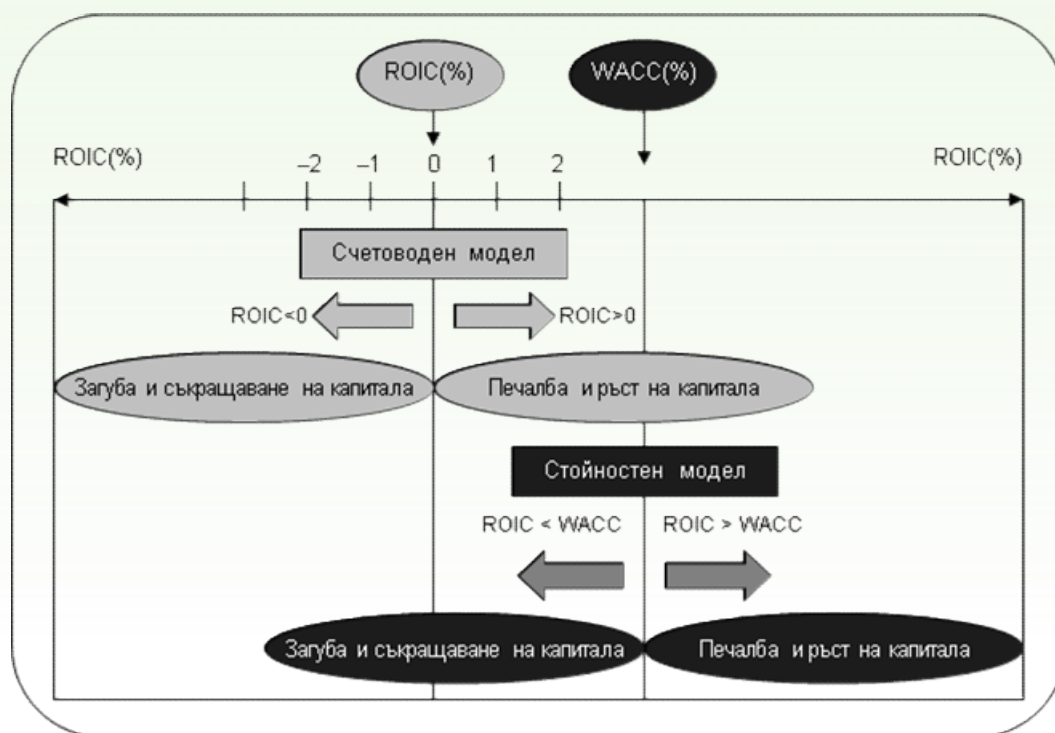
Сравнителна оценка на счетоводния и стойностния аналитични модели

- *от позициите на използваната терминология*

Счетоводен аналитичен модел	Стойностен аналитичен модел
Собствен капитал по баланс – раздел «А» от пасива на баланса	Собствен капитал по пазарна стойност
Дълг – пасиви (текущи и нетекущи) по баланс	Заемен капитал (лихвен дълг – текущ и нетекущ), необходим за продължаване и разширяване на бизнеса
Капитал общо = Сумата на пасива = Сумата на актива на баланса	Капитал общо = собствен капитал по пазарна стойност + лихвен дълг
Счетоводна печалба	Икономическа печалба
Съвкупен паричен поток за отчетния период	Свободен паричен поток

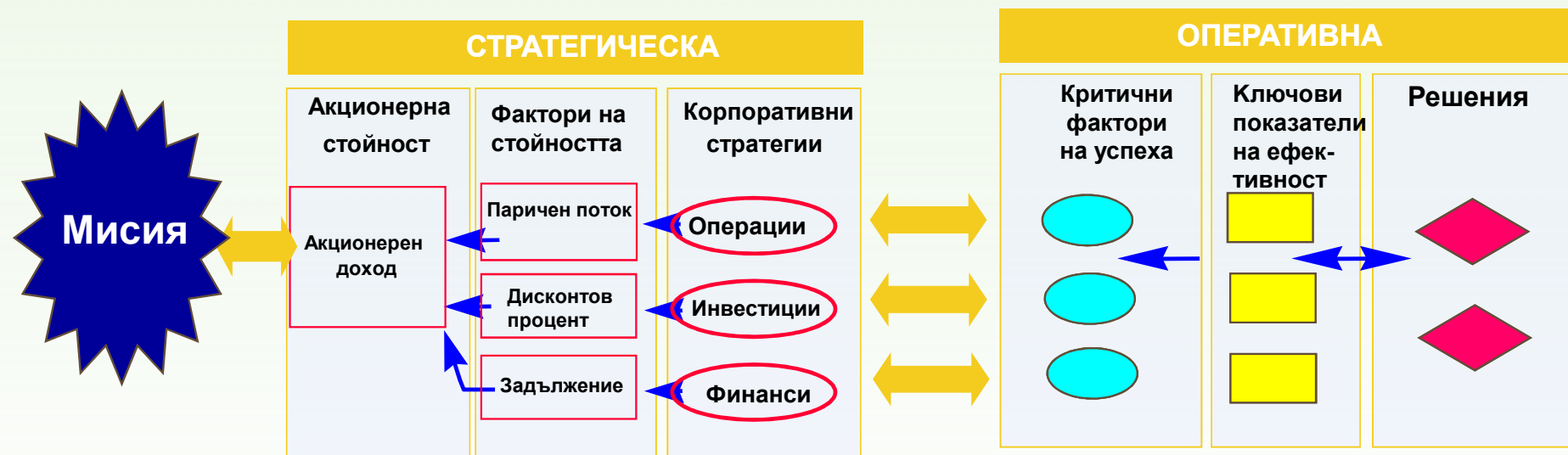
Сравнителна оценка на счетоводния и стойностния аналитични модели

- от позициите на рентабилността и среднопретеглената цена на капитала

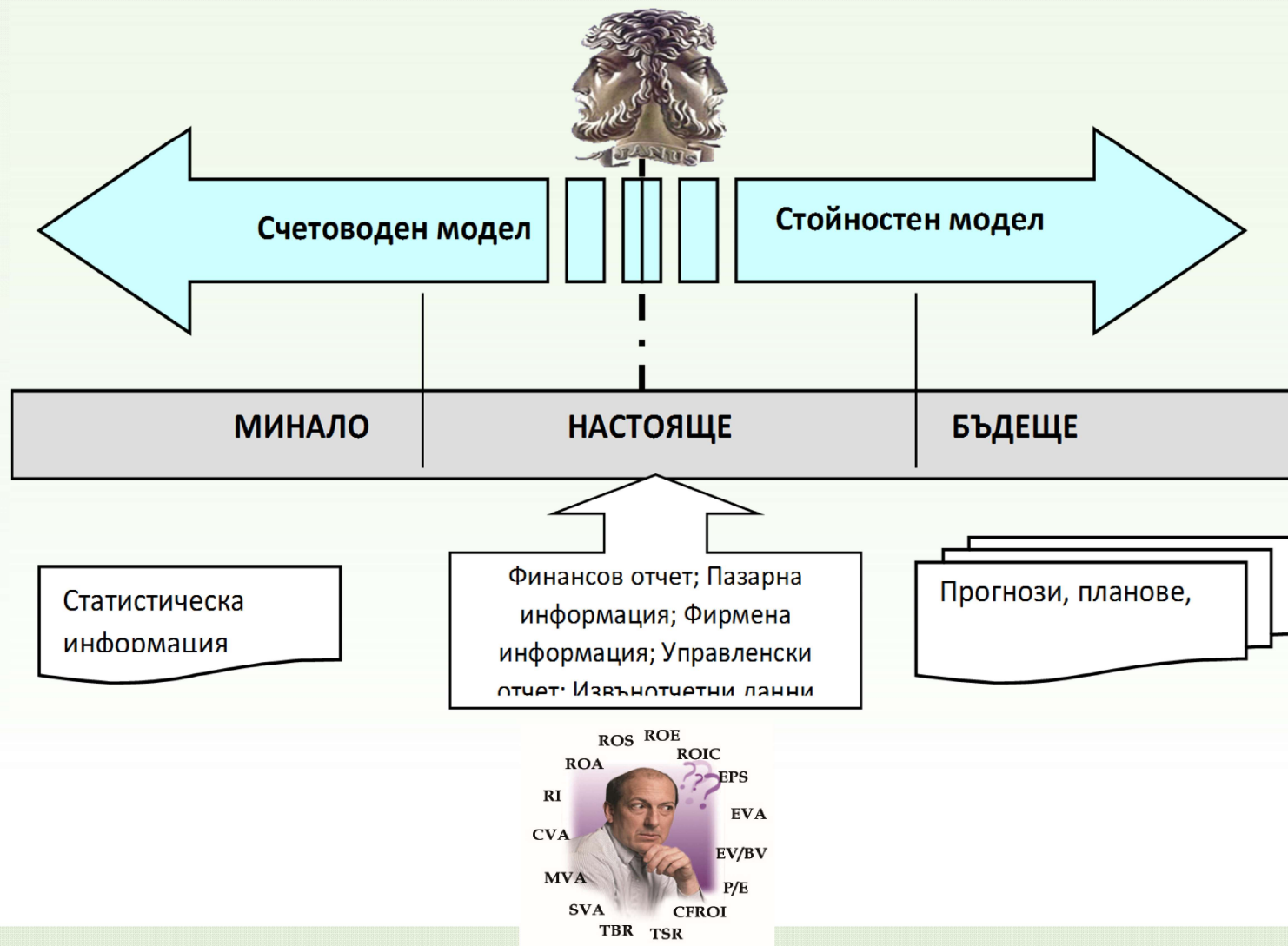


При положителен **СПРЕД** ($ROIC > WACC$; $ROE > CAPM$; $CFROI > WACC$) в компанията се създава икономическа печалба и се увеличава капитала; при отрицателен спред ($ROIC < WACC$; $ROE < CAPM$; $CFROI < WACC$) - инвестициите са нецелесъобразни, тъй като не създават икономическа печалба

Акционерната стойност – крайна мярка на успеха



Единството на двата аналитични модела



Сравнителен анализ на двата модела

СЧЕТОВОДЕН МОДЕЛ – оценява резултата от стопанската дейност на основата на счетоводната печалба, която е функция от цената и себестойността

СТОЙНОСТЕН МОДЕЛ - оценява резултата от стопанската дейност на основата на икономическата печалба, която е функция от инвестиции, риска и паричния поток.

Сравнителен анализ на двата модела

Счетоводният модел обслужва интересите на кредитори и данъчни служби като:

- ❑ Използва показатели за ефективност на стопанската дейност, базирани върху финансовия резултат, фиксиран в счетоводната отчетност
- ❑ Отразява историческата картина в предприятието към края на отчетния период;
- ❑ Използва историческата цена и е фокусиран върху миналото на предприятието;
- ❑ Признава приходите и разходите от дейността при самото им възникване;
- ❑ Използва финансови коефициенти, които не корелират с пазарната стойност, тъй като не отчитат размера на реалните и финансови инвестиции, потребността от финансиране, както и дистанцията между инвестициите и възвръщаемостта на вложения капитал.

Сравнителен анализ на двата модела

Стойностният аналитичен модел е ориентиран към инвеститорите и собствениците и:

- ❖ Използва показатели за ефективност на стопанската дейност, които са пряко свързани с пазарната стойност;
- ❖ Отчита дистанцията между инвестициите и възвръщаемостта на вложения капитал;
- ❖ Изследва входящите и изходящи парични потоци от стопанската дейност и тяхното разположение във времето;
- ❖ Прилагането му има нужда от ефективен капиталов пазар;
- ❖ Признава приходите и разходите от дейността при реалното изплащане на паричната им стойност;
- ❖ Е ориентиран към бъдещето на компанията и към способността ѝ да носи доход;
- ❖ Разглежда бизнеса като динамична величина.

Сравнителен анализ на двата модела

СЧЕТОВОДНИЯТ модел е:

- ☐ Ретроспективен, фокусиран върху миналото
- ☐ Отразява историческата картина към края на отчетния период
- ☐ Изисква щателно и сложно оповестяване
- ☐ Реализира се на базата на определени фундаментални счетоводни принципи, които не позволяват в отчета да се обхване всичко съществено и да се отрази по ясен за инвеститора начин
- ☐ Не отчита величината и ролята на риска и не стимулира вложенето на средства в дългосрочното развитие на предприятието, тъй като ще се влошат текущите резултати от дейността.

СТОЙНОСТНИЯТ модел е:

- ☐ Перспективен
- ☐ Бъдещоориентиран
- ☐ Разглежда бизнеса като динамична величина
- ☐ Значително улеснява мениджмънта поради преминаване към едноцелево управление

Сравнителен анализ на двата модела

По отношение на компанията двата модела се ориентират към различни критерии за успех и имат собствено виждане за протичащите процеси:

Счетоводният модел – оценява резултата от стопанската дейност на основата на СЧЕТОВОДНАТА ПЕЧАЛБА, която е функция от цената и себестойността.

Стойностният модел - оценява резултата от стопанската дейност на основата на ИКОНОМИЧЕСКАТА ПЕЧАЛБА, която е функция от инвестиции, риска и паричния поток.

Защо финансовите показатели са критикувани в BSc

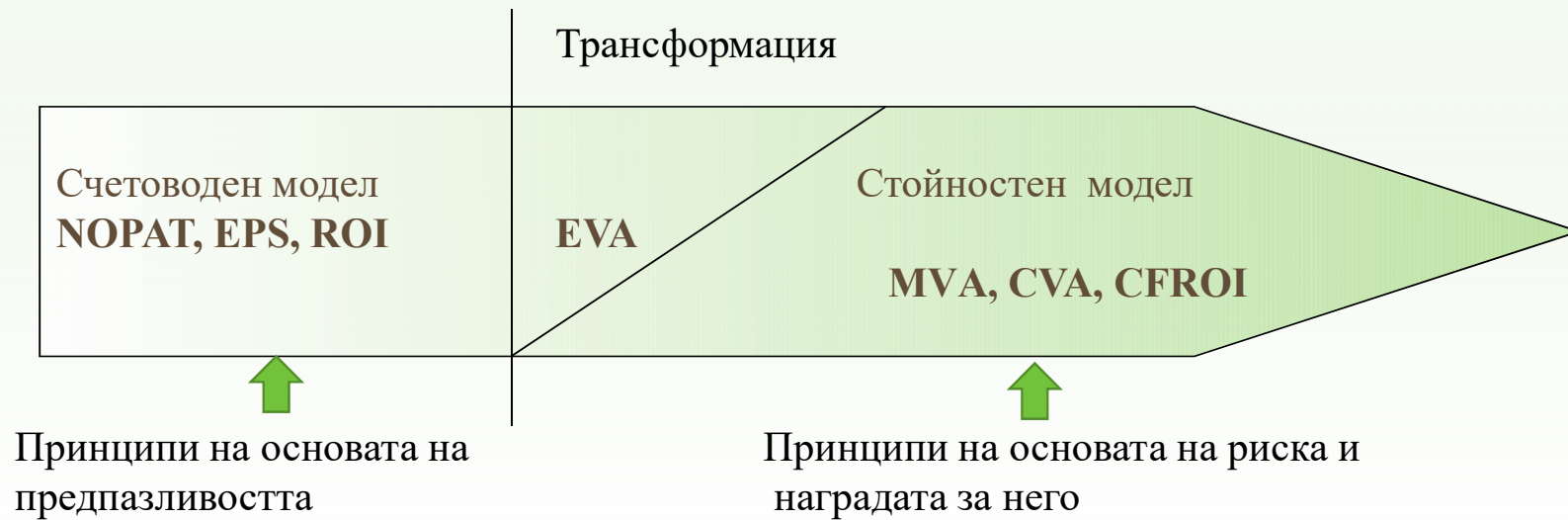
- ❑ *Не вземат предвид съвременните условия на бизнес средата. Съвременните мероприятия по създаването на стойност в организацията не са директно свързани с нейните материални активи. Стойността се създава от идеите на служителите, работещи в различните отдели, от отношенията с клиентите и доставчиците, от базите данни с ключова информация, от организационната култура, от иновациите, от високо качество на продукта или услугата. Традиционните финансови показатели са разработени за сравнение на резултатите на организацията спрямо минали период. Те не биха могли да бъдат коректни индикатори за възникващите проблеми или възможности в областта на работата с клиентите, качеството или отношенията в колектива.*
- ❑ *Използвайки само финансовите показатели, мениджърите се движат напред, гледайки в огледалото за обратно виждане. Финансовите показатели гарантират един отличен анализ на резултатите от минали дейности и събития. Те дават цялостен поглед върху постиженията на организацията за предишни периоди, но няма как да предскажат бъдещето.*

Защо финансовите показатели са критикувани в BSc

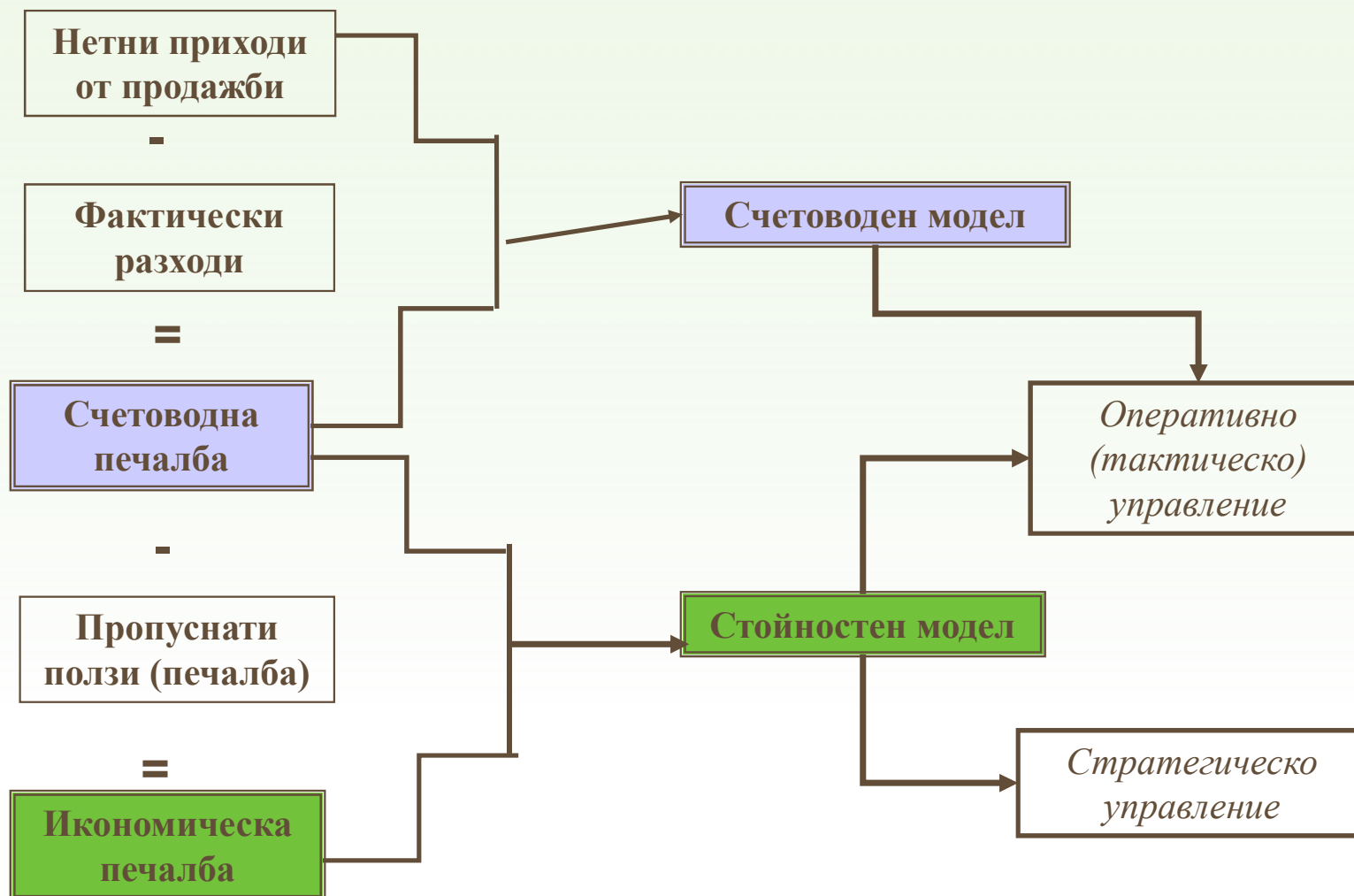
- ❑ *Разглеждат организационните звена изолирано.* Финансовата отчетност не може да вземе предвид спецификата на съвременните организации, в които дейностите са многофункционални.
- ❑ *Фетишизирането на финансовите показатели пренася в жертва дългосрочната перспектива.* Радикалните мерки за съкращаване на разходит могат благоприятно да повлияят на краткосрочните финансови резултати на организацията. Те, обаче, отрязват пътя за развитие на дейности, които биха създали по-голяма стойност в дългосрочен аспект – като развойната дейност, обучението на служителите или управлението на отношенията с клиентите. Ориентиране към краткосрочни печалби за сметка на създаването на дългосрочна стойност рано или късно води до влошено използване на ресурсите на организацията.
- ❑ *Финансовите показатели са неподходящи за използване на различни йерархични нива.* Финансовите отчети по своя характер представляват една абстракция, неузнаваема и безполезна за повечето мениджъри и служители в процеса на вземане на решения. За да могат да извършват своята дейност безпроблемно, служителите от всички йерархични нива имат нужда да знаят постиженията на организацията. Тази информация следва да постъпи при отчитане на изискванията, поставени от ежедневната работа на съответните организационни звена.

Сравнителен анализ на двата модела

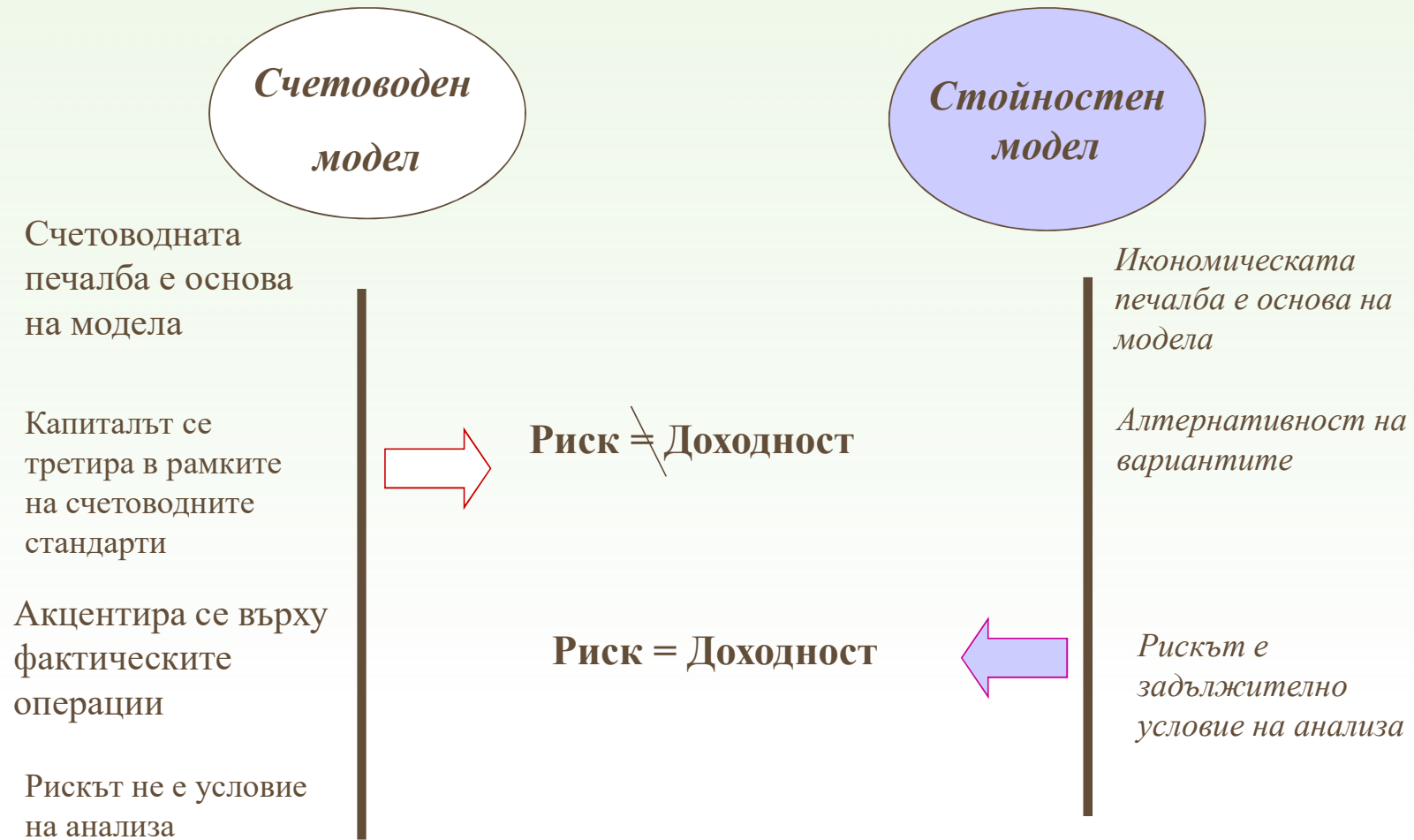
1. В *Счетоводния модел* компаниите се анализират и оценяват чрез система от коефициенти на основата на финансовия отчет.
2. В *Стойностния модел* компаниите се анализират и оценяват на основата на стойността, която създават.



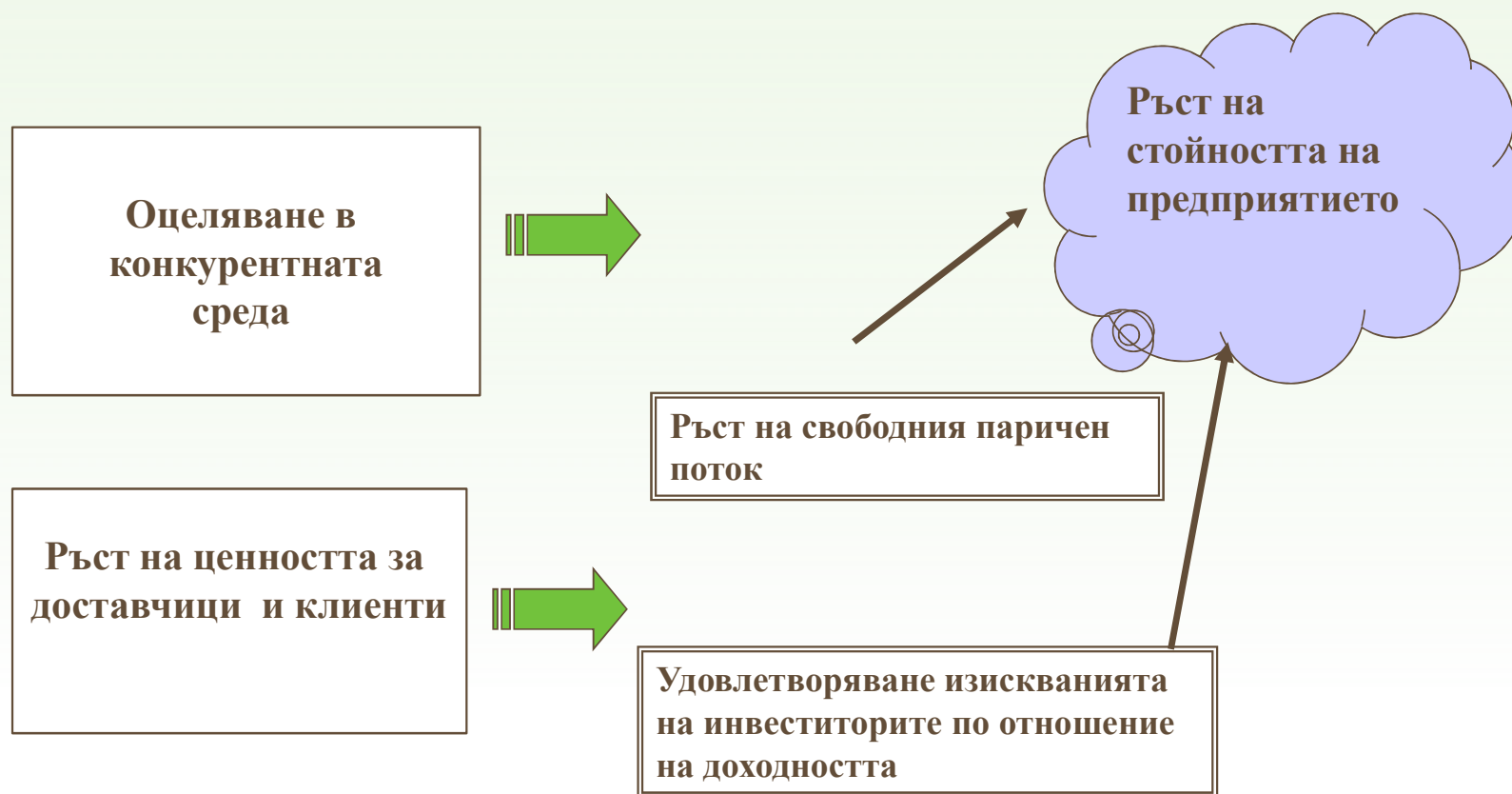
Концепция за печалбата в двата модела



Принципи на анализа на доходността в двата модела



Количественно представяне на резултатите и целите при стойностния аналитичен модел



Заклучение

Метриките и на двата аналитични модела имат място при изграждане на BSc. Водеща е ролята на стойностния аналитичен модел поради дългосрочната му ориентация.



Обобщение на сравнителния анализ на счетоводния и стойностния аналитични модели

Критериален признак	СЧЕТОВОДЕН МОДЕЛ	СТОЙНОСТЕН МОДЕЛ
Основа на финансовото мислене	Икономически рационализъм	Рационалност + ирационалност
Базови концепции	Концепция «икономическия човек», теория на рационалните очаквания	Икономическа теория + поведенчески финанси и емпирични закономерности на фона на абсолютизация на стойността (феномен «финанси заради финансите»)
Концепции за капитала	Монетарна и веществена концепция за капитала (капитал е всичко, което носи доход)	Финансова концепция за капитала (капиталът носи доход/печалба в този случай, ако стойностната оценка на чистите активи в края на периода превишават сумата им в началото на периода)
Целеполагане	Ръст на печалбата (брутна, нетна, операционна и т.н.)	Ръст на стойността на компанията като условие за максимизация на богатството на собствениците ѝ (акционерите)
Начини за постигане на стратегическите цели	Генериране на доходи и оптимизация на съотношението приходи/разходи	Разкриване и управление на факторите за създаване на стойност (вкл.пазарните) и за повишаване потенциала за печалба
Източници на информация	Финансова отчетност	Финансова отчетност + алтернативи, пропуснати ползи, стратегически планове и др.
Аналитичен инструментариум	Анализ на финансови коефициенти	Анализ на финансови коефициенти + сценариев анализ; оценка на риска, теория на вероятностите, дисконтиране, пазарни множители, финансов инженеринг и др.
Оценъчни критерии	Счетоводна печалба като разлика между фактически приходи и разходи	Транзакционни издръжки, икономическа печалба, икономическа добавена стойност, чист паричен поток, настояща стойност и др.
Времеви хоризонт	Оценка на достъпни резултати , т.е. предимно дейности в ретроспективен период	Оценка на факти и перспективи, ориентация към „успешно бъдеще“

Обобщение на сравнителния анализ на счетоводния и стойностния аналитични модели

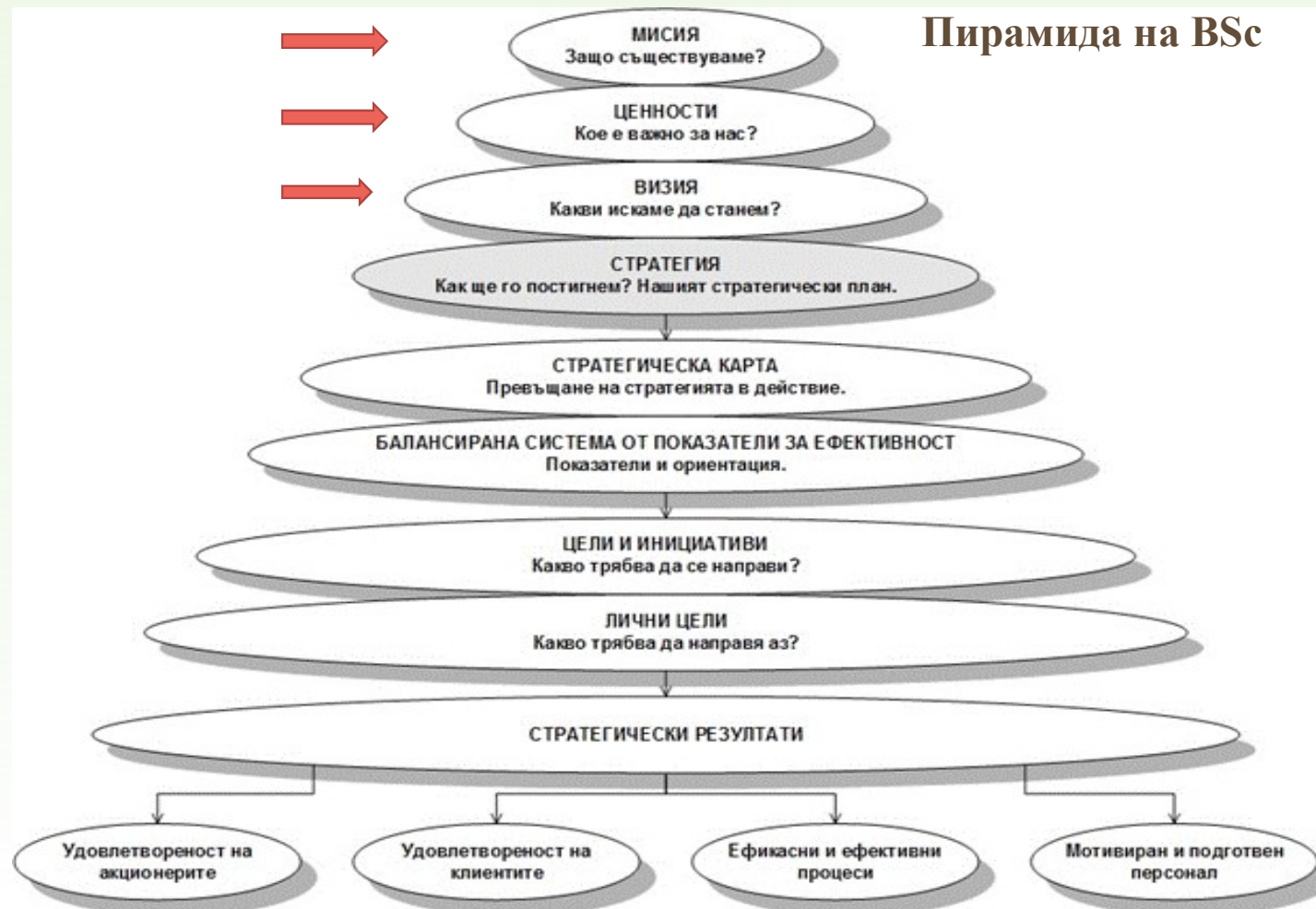
Критериален признак	СЧЕТОВОДЕН МОДЕЛ	СТОЙНОСТЕН МОДЕЛ
Доминанти в оценката	Балансови оценки	Фундаментална и пазарна стойност
Сфери на приложение	Контрол над текущите операции (вътрешна среда)	Стратегически решения и реализацията им (вътрешна среда с отчитане на външни фактори)
Източници на растеж	Предимно ендогенни (вътрешно присъщи)	Ендогенни + екзоненни фактори (външни, пазарни)
Причинно-следствени връзки	В областта на икономиката и финансите	Взаимовръзка и взаимообусловеност на финансово-икономическите проблеми и неикономически фактори
Отношение към риска	Рискът не се анализира	Рискът се разглежда като неопределеност и се измерва с абсолютни и относителни показатели
Отношение към парите	Инструмент за измерване на резултата, оценяван номинално или с корекция за инфлация	Инвестиционен ресурс със стойност във времето
Предимства	Обективност на оценките и достатъчно висока точност извън зависимостта от външни фактори, неподдаващи се на еднозначно измерване	Ориентация към стратегически цели и към реалистичността на постигането им; адекватност на оценките на пазарни кретирии; гъвкавост на използвания инструментариум; отчитане интересите на множество заинтересовани лица; относителна независимост от отчетните стандарти
Недостатъци	Ориентация към минали периоди без отчитане на перспективите; недостатъчна актуалност на оценките поради използване на исторически цени; относителна статичност на оценките; игнориране на риска, на външните фактори и на интересите на множество заинтересовани лица; манипулиране на отчетността	Значителна роля на субективните оценки и евристичните методи; висока степен на формализация на икономическите процеси и неизбежните при това абстракции; множественост на оценките; висока зависимост от външни фактори

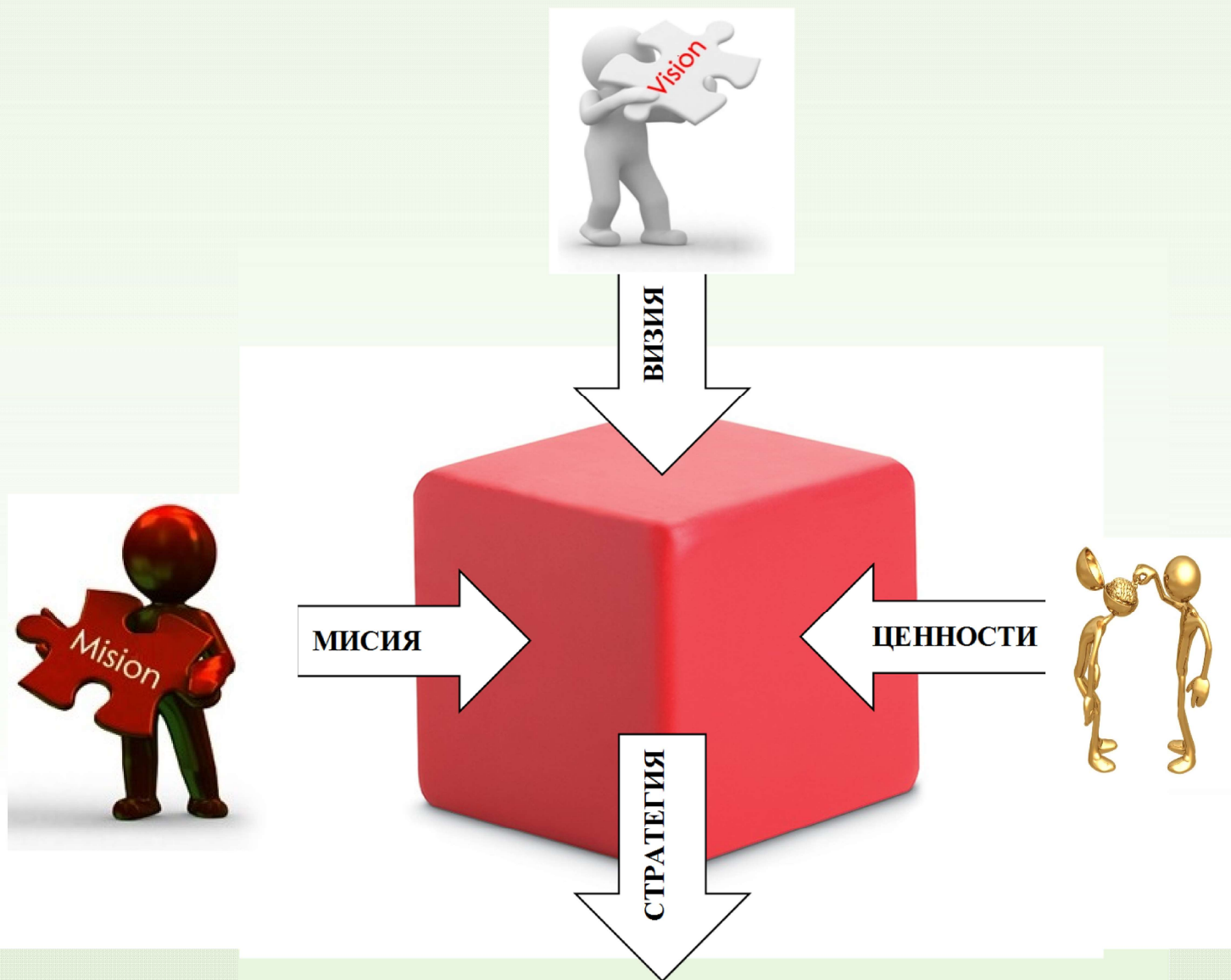
„Някои хора виждат нещата такива, каквито са, и питат „защо“. Аз мечтая за неща, които са малко вероятни и питам „защо пък не“.

Бернард Шоу

3. МИСИЯ, ВИЗИЯ, ЦЕННОСТИ В БАЛАНСИРАНАТА СИСТЕМА ОТ ПОКАЗАТЕЛИ

Пирамида на BSc





Мисия, визия, ценности

Преди да се формулира стратегията, топ мениджърите трябва да се договорят за:

- **МИСИЯТА** на компанията, с която, като с вътрешен «компас», сътрудниците сверяват своите действия (**ЦЕННОСТИТЕ**) в стремежа към бъдещите резултати (**ВИЗИЯТА**).

Като правило, мисията и ценностите на компанията са постоянни. Визията, обаче, не е толкова устойчива. Тя се променя по-често под влияние на промените във външната среда.



Организацията ще започне да преуспява, ако не пожали усилия да формулира своите визия, мисия и ценности. Те трябва да бъдат дефинирани по такъв начин, че персоналът и мениджмънтът да ги усещат на интуитивно равнище и да помнят за тях ежедневно.

Мисия



Наличие на мисия в компанията може да се сравни с пътеводна звезда в небето за кораба, по която той се ориентира, за да продължи пътя си, без да има точна карта на местността. Мисията на компанията не е панацея от всички беди, но наличието ѝ е способно да вдъхнови персонала, помага му да почувства смисъла и значимостта на своята работа. Мисията като магнит привлича в компанията добрите специалисти и дава на клиентите възможност да се убедят, че компанията се грижи за тях.

Мисията – това е «лепилото», което не позволява на компанията да се разпадне докато расте, при децентрализация и диверсификацията ѝ.

Мисия

Мисия – е смисълът на съществуването на организацията от позиците на удовлетворяване потребностите на клиентите, реализация на конкурентни предимства, мотивация на персонала.

- ❑ Мисията представлява публично изявление за бизнеса, който ще развива организацията, или декларация за бъдещите ѝ намерения.
- ❑ Мисията дава представа какво представлява самата организация, в името на какво съществува и какво е нейното специфично, уникално място сред другите организации. По същество с декларирането на мисията се отговаря на въпросите:

Кои сме ние, защо съществуваме? Какво правим ? За кого го правим ?

Как го правим ? Защо сме различни?

- ❑ В съдържанието на понятието „мисия“ трябва да се включват принципите, кредото (убеждения, вярвания) и ценностите на организацията. Благодарение на мисията се формулират целите и стратегиите на различни организационни нива.

Мисия

- ❑ Мисията е много точно изразена причина за съществуването на организацията. Без дефинирана мисия всички решения в организацията се вземат само на основата на индивидуалните ценности и представи на мениджмънта.
- ❑ Мисията определя статуса на организацията и осигурява направления и ориентири за определяне на целите и стратегията на различни организационни равнища.
- ❑ Определянето на мисията трябва да бъде първата стратегическа задача на организацията. С декларирането ѝ се постига определен консенсус сред ръководния персонал по отношение на желателните промени в бъдеще и текущото състояние на организацията.

Обобщение

Мисията трябва да е съобразена с 5 фактора - История на организацията; Собствениците и техните предпочитания; Пазарната среда; Ресурсите; Силните страни на организацията

Две основни цели на мисията:

1. Да мотивира
2. Да фокусира

Мисия

Мисия на компанията = публично заявление, което предполага отговор на два ключови въпроса:

1. **Каква е ползата, която организацията носи на клиентите и обществото?**
2. **За какво тя съществува?**

Акцентът трябва да се постави върху клиентите и обществото, а не върху продукта и услугата, предлагани от компанията.

Пример за мисия на адвокатска кантора!

Неправилно формулирана мисия	Правилно формулирана мисия
«Ние съществуваме, за да указваме високопрофесионални и качествени юридически услуги».	«Ние съществуваме, за да повишаваме правната грамотност на гражданите и за поддържане на законността в обществото».

Мисия и цел

Ако **МИСИЯТА** е концептуално намерение да се движим в определено направление, то **ЦЕЛТА** е конкретизация на мисията във форма, достъпна за управление на процесите по нейното реализиране в организацията



Полезна информация за фирмената мисия: <http://www.missionstatements.com/>

Ситуации, способстващи формулиране на мисията в организацията

*Собственикът започва
да се замисля за
бъдещето*

*Конкурентите вече
имат своя мисия*

*Проблемът за
успешното развитие на
организацията е
приоритетен*

*Кризи в организацията,
в отрасъла или в
икономиката като цяло*

*Организацията се
състои от множество
структурни
подразделения*

*Статии, тренинги и
консултации по тази
тема*



Същностни характеристики на мисията

Същност на мисията	от вън	Различия от други организации
		Наименование на продукта, който организацията предлага на външната среда
		Впечатление, което организацията иска да направи пред външния свят
	от вътре	Собствена представа на организацията за себе си
		Система от социкултурни ценности, възприети в организацията
Предназначение		Да формира имиджа на организацията
		Да насочва интересите на сътрудниците в едно направление
		Да позволява идентификация на организацията във външната среда
		Да помага на заетите да идентифицират себе си в организацията
		Да формира специфична социкултурна среда в организацията
Мисията трябва да:		Отразява спецификата на организацията
		Отразява пътя на реализиране на мисията
		Възприемането ѝ не трябва да предизвиква трудности и разнопосочни тълкувания

Формулирането на мисията способства да се решат основни проблеми на управлението

1. Мисията заставя мениджмънта системно да се занимава с анализ на силните и слабите страни на организацията и на конкурентите ѝ, на възможностите и заплахите, което повишава обосновката на вземаните стратегически решения.
2. В големите по размер организации мисията способства за интегриране на особобените единици в едно цяло, за мотивиране на персонала и за по-ефективно взаимодействие между ръководители и подчинени на различни равнища и на различни географски територии.
3. Добре формулираната мисия способства за проектиране на рационален и позитивен имидж на компанията сред деловите партньори, акционери, инвеститори, от които в различна степен зависи съдбата на предприятието.



Групи заинтересовани лица, чиито интереси трябва да се отразят в мисията

1. **Собственици/акционери** - мисията трябва да убеждава, че ще се работи в защита на интереса на собствениците.
2. **Клиенти** – мисията трябва да предизвиква интереса на клиентите, да ги убеждава, че се работи за защита на правата и интересите им.
3. **Фирмени мениджъри** - мисията отразява принципите, от които трябва да се ръководят мениджърите при управление на поверените им фирми.
4. **Персонал** – мисията трябва да даде ценностна ориентация и норми на поведение във фирмата, които всички да възприемат и съблюдават, да се мобилизира, мотивира и въодушевява персонала чрез осъзнаване на значимостта на собствения труд и на приноса към фирмения просперитет.
5. **Общество** - мисията трябва да създава известност и положителна представа за фирмата и нейните продукти и услуги.

Групи заинтересовани лица, чиито интереси трябва да се отразят в мисията

Примери за мисия, отразяваща интересите на **КЛИЕНТИТЕ:**

“American Express“ – “Високо ниво на обслужване на клиентите. Надеждност на услугите в световен мащаб”

”Wall Mart”- “Ние съществуваме, за да предлагаме високо качество на клиентите си – да направим живота им по-добър, всичко останало е второстепенно”.

Примери за мисия, отразяваща интересите на **ПЕРСОНАЛА:**

“Всеотдайността към фирмата е ключът към успеха” - **”Мицушита денки”**;

“Да се храним, дишаме и спим със самолетостроенето” - **”Boeing”**;

“Хората – източник на нашата сила” - **”Ford”**;

“Трудолюбие и продуктивност – непрекъснато самоусъвършенстване”- **”Marriott”**

Групи заинтересовани лица, чиито интереси трябва да се отразят в мисията

Примери за мисия, отразяваща интересите на ОБЩЕСТВОТО:

“**Motorola**” съществува, за да служи честно на обществото чрез предлагане на висококачествени продукти и услуги на добра цена”;

“**General Electric**” – “Подобряване стандарта на живот чрез технологично и иновационно развитие”;

“**DuPont**” - “По-добри продукти за по-добър живот с помощта на химията”

“**Sony**” - “Да изпитваме неподправената радост, произтичаща от техническия напредък, приложения и нововъведения, които служат за благо на обществото, и да извисим японската култура и национален статут”

Примери за мисия на компании, световни лидери

Компания	МИСИЯ
KODAK	Помагаме на света да създава спомени и да печели пари.
ДИСНИЛЕНД	Работим за това, възрастните и децата да провеждат повече време заедно.
FACEBOOK	Да дадем на хората възможност да общуват и да направим света открит и единен
ИКЕА	Да изменим към по-добро ежедневието на обикновените хора
GOOGLE	Да организираме световната информация и да я направим повсеместно достъпна и полезна
XEROX	Разпространяване на знания с помощта на документи
ЯНДЕКС	Да помагаме на хората да решават задачи и да достигат своите цели в живота
HARLEY-DAVIDSON	Ние осъществяваме мечтите на хората, използвайки нашия опит да създаваме най-добрите мотоциклети!

Примери за мисия на компании, световни лидери

Компания	МИСИЯ
БИБЛИОТЕКАТА НА НЬЮ-ЙОРКА	Ние работим, за да вдъхновяваме читателите да получават нови знания с цел повишаване интелектуалното равнище на нашето общество.
BBC	Благодарение на BBC народите ще говорят на езика на мира.
MARY KAY	Да представим на жените неограничени възможности.
TWITTER	Да дадем на всеки възможност да обменя идеи и информация мигновено, без бариери.
AMAZON.COM	Да бъдем най-грижовните за клиентите на компанията на Земята.
Mc KINSEY & COMPANY	Да помогнем на водещите корпорации и правителствата да се сдобият с по-голям успех.

Примери за мисия на компании, световни лидери

Фирма	Слоган	МИСИЯ
3M	Иновация	3M е ангажирана активно да допринася за устойчиво развитие чрез опазване на околната среда, социална отговорност и икономически прогрес.
CISCO SYSTEMS	Мрежата работи безотказно	Cisco помага на хората да установяват силни връзки – независимо дали в бизнеса, образованието, филантропията, или творчеството. Хардуерът, софтуерът и услугите на Cisco се използват, за да се намерят Интернет решения, които правят възможни мрежите – осигурявайки лесен достъп до информация навсякъде, по всяко време.
COLGATE-PALMOLIVE	Colgate свят на грижа	Като компания, която се стреми да бъде най-добрият глобален производител на продукти за потребление, ние сме ангажирани да правим бизнес с почтеност и уважение към всички хора и към заобикалящия ни свят.
McDONALD'S	Харесва ми	Нашият план за победа, със стратегически фокус върху стремежа „да си по-добър, не само по-голям”, доставя още по-добри ресторантски услуги за клиентите и голяма стойност за акционерите.
GAP	За всяко поколение има Gap	Ние в Gap Inc. никога не спираме да се движим. Нашите хиляди страстни, отдадени и талантиливи служители по света доставят стоките и удоволствието от пазаруването, което нашите клиенти очакват и заслужават.

Примери от практиката на български компании

Компания	МИСИЯ
Лев Инс	Ние не просто продаваме застраховки, ние контролираме ситуацията
Евромаркет Груп	Да пренасяме най-новите световни технологии до нашите клиенти и да им предлагаме ефективни и икономични решения.
Вали Компютърс ООД	Да доставяме висококачествени IT продукти на българския потребител, да консултираме и решаваме проблемите на клиентите ни при умерени цени, осигуряващи рентабилност и просперитет на организацията.
MY BEST	Да осигурява първокачествени стоки на клиентите, да гради и развива мотивиран, висококвалифициран и усмихнат екип, като с това допринася за развитието на българската икономика и общество.
Строителна фирма „Рила“	Да създадем среда, в която всеки един от нашите клиенти и партньори печели.

Закон на фокуса или избор на мотото

Един от законите на маркетинга е **Законът на фокуса**, позволяващ с определена, не сложна дума (слоган) да се владее съзнанието на потенциалния клиент. Прилагането на този закон ограничава обхвата на дейността, но в повечето случаи гарантира икономия на усилия и ресурси. Лидерите владеят с дума (слоган) съзнанието на потребителите, фокусирайки го върху определен бранд. По този начин се създава връзка между мотото и мисията на компанията.

Функции на слогана:



PayPalTM
Because you have to.

 **LG**
Life's Good

NOKIA
Connecting People




Естествено - вкусно пие!

Закон на фокуса или избор на мото

Слоганът на компанията предизвиква асоциации. Например:

- ❑ Federal Express завладява потенциалните клиенти с думите „за **нощ**“, фокусирайки се само върху доставката на пратки на следващата сутрин; за Volvo тази дума е „**безопасност**“, за Domino's - **доставка в къщи**; за Mercedes – „**техника**“.
- ❑ Слоганът може да бъде и по сложна словесна конструкция. Кампанията на Pepsi, в която известни личности рекламират продукта завършва със слогана "**Осмели се да искаш повече**„ (Dare for more), за Епъл (Apple) слоганът е "**Мисли различно**" (Think different); Търговската марка за спортни стоки Найк (Nike) има за слоган "**Просто го направи!**" (Just do it!).

Слоганът може да бъде корпоративен, продуктов, стратегически, тактически

Примери за корпоративен слоган:

1. Инвестбанк АД - „**Винаги до теб**“



2. Vivacom – „**Всичко, което ни свързва**“



ВИЗИЯ

Ако:

- ❑ **МИСИЯТА** отразява основната идея за създаване и развитие на предприятието, указва **КАКВО КОМПАНИЯТА ИСКА ДА ПОСТИГНЕ**,
- ❑ то **ВИЗИЯТА** е концепцията за това, към което предприятието се стреми в един продължителен период от време (10 и повече години), тя улавя въображението на компанията и осигурява фокус на усилията ѝ; дава отговор на въпроса **КАК КОМПАНИЯТА ЩЕ НАМЕРИ СВОЕТО НЕПОВТОРИМО МЯСТО** в калейдоскопа на световната икономика.

Mission+Vision = Policy

Мисията е като смисъла на живота, фокусира се върху текущата дейност на организацията.

Визията е като човешката мечта, тя е с акцент върху бъдещето.



Визията е поглед в бъдещето на организацията, който е резултат от мислено движение от известното към неизвестното, базирайки се на известни факти, надежди и мечти с отчитане на възможности и опасности. Визията определя дългосрочен курс на развитие на организацията, разработен от мениджърите и одобрен от служителите на организацията

ВИЗИЯ – основни характеристики

Същност на визията	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Образът, към който се стреми организацията, но все още не е достигнала – ТОВА Е ИДЕАЛНИЯТ ОБРАЗ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА ✓ Не е самата цел, а по-скоро усещането за основна цел ✓ Обединение на индивидуалните идеали на мениджърите с тези на собствениците ✓ Обосновка на това, каква трябва да бъде организацията при най-благоприятни условия
Предназначение на визията	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Мотивира към достигане на определени резултати ▪ Обединява дейността на много хора в едно направление ▪ Създава еталонни ценности ▪ Помага да се разработят критерии за достигане на целите
Визията трябва да изразява	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Мислено пътешествие от известното към неизвестното ❖ Поглед върху организацията от птичи поглед ❖ Значителни качествени подобрения

Добрите бизнес лидери създават визия, изразяват визия, страстно държат на визията и безмилостно водят до изпълнението ѝ.

Джак Уелч

ВИЗИЯ – основни характеристики

Визията трябва да даде отговор на следните въпроси:

1. Как да се постигне успех в бизнеса, определен от мисията?
2. Какво повече от всичко ценят потребителите?
3. Как и с какви средства могат да бъдат победени конкурентите?
4. Какви фактори ще определят пазарните тенденции в близките пет години?
5. Какви сътрудници са необходими на организацията, за да достигне своите цели?
6. По какви признаци и показатели ще се отчита ръста на организацията?



За разлика от мисията, визията е динамична. Чрез нейната динамика се реализира динамиката на политиката

Визията е ръководяща философия на организацията, обосновка на съществуването ѝ. Тя не е самата цел, а по-скоро чувство за основната цел. Или, визията е идеалната картина на бъдещето, това състояние, което може да бъде достигнато при благоприятни условия – вътрешни и външни.

ВИЗИЯ - примери

Компания	Визия
Ford	Да се превърнем в световен лидер в доставката на продукти и услуги за автомобилистите
News Week	Да се превърнем в глобална организация, удовлетворяваща потребностите на населението на цялата планета от икономически новости
General Electric	Да бъдем най-конкурентоспособната фирма в света, да излезем на първо или второ място във всяка сфера на нашата дейност
Kodak	Да станем световен лидер в химическите и цифрови изображения
The Body Shop	Да направим участието, грижата, хармонията и доверието крайъгълен камък на нашия бизнес
British Telecom	Нашите най-смели надежди в бъдеще могат да станат реалност благодарение на съвременните технологии. Всичко, което ни е необходимо – да имаме гаранция, че ще съхраним способността да говорим.
Болярка	Нашите потребители да имат възможност да правят информиран избор и да получават от нас най-добрия продукт на оптимална цена, при адекватно пазарно присъствие.

Съчетаване на мисия и визия – примери от практиката

Компания	Мисия	Визия
ЗК „Лев Инс“ АД	Ние не просто продаваме застраховки, ние контролираме ситуацията	ЗК „Лев Инс“ АД е компанията на активната сигурност
Макдоналдс	Нашият план за победа е със стратегически фокус върху стремежа „да си по-добър, не само по-голям”, доставя още по-добри ресторантски услуги за клиентите и голяма стойност за акционерите.	Любимо място и начин на хранене за клиентите.
Нисан	Да се предоставят, в партньорство с Рено, автомобили и уникални услуги. Да се осигури измерима стойност за различни групи клиенти.	Да се подобри живота на хората
Gorenje	Ние създаваме оригинални, технологично съвършени, с изключителен дизайн, лесни за управление и опазващи околната среда уреди за комфортен дом.	Да се превърнем в най-оригиналният, с поглед към дизайна създател на домакински електроуреди, посветен на устойчивото развитие и в състояние да се адаптира към нуждите на клиентите
Елдом Инвест	Да даряваме топлина и уют на потребителите, да бъдем партньор на своите клиенти	Да бъдем водещ производител на иновативни продукти с високо качество и надеждност, удовлетворяващи нарастващите потребителски критерии и специфични нужди.

Основна разлика между мисия и визия:

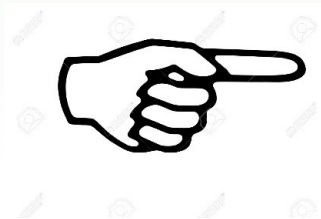
- **МИСИЯ** – прагматично определение на това, което компанията трябва да изпълни. Мисията е **направление** на дейността
- **ВИЗИЯ** – емоционално-чувствено определение на мечтата, описание на това как компанията ще изглежда след няколко години. Това е целево **състояние** на компанията в бъдеще



Визията изисква стратегия, стратегията изисква план

ЦЕННОСТИ

- ❑ Ценностите на компанията (често ги наричат ключови ценности) определят отношението, поведението и характера ѝ.
- ❑ Ключовите ценности отразяват това, което е действително важно за организацията. Те са фундаментът на корпоративната култура.
- ❑ Ако компанията се смята за добро място за работа, причината за такова отношение най-често са корпоративните ценности, които даже са по-важни от обема на продажбите и ръста на компанията. Съхранявайки ключовите ценности, се съхранява това, което прави компанията особена, прави я индивидуалност.
- ❑ Ключовите ценности формират душата на компанията.



- Ценностите са основен елемент на корпоративната култура. Те ръководят поведението и вярванията на служителите.
- Дефинирането на корпоративните ценности е специфична дейност.
- Оптималното количество основни ценности за всяка организация е 4-6.
- Ценностите могат да се класифицират в няколко групи - на клиенти, акционери, служители, общество; вътрешни и външни ценности.

ПРИМЕРИ - ценностите на Новател/Дойче Телеком

1. **Удоволствието (радостта) на клиента**, което ръководи нашето действие. Този принцип се фокусира върху най-важното нещо за бизнеса: не само удовлетворяване на клиента, но и неговото ощастливяване. Това, което трябва да напътства действията на Новател/Дойче Телеком са мислите, чувствата, нуждите и опита на клиентите.
2. **Уважението и почтеността** е вторият принцип, водещ в нашето поведение, който се фокусира върху взаимното ни зачитане като колеги всеки работен ден, като същевременно се отдава необходимото уважение и към клиентите, партньорите, доставчиците и акционерите на компанията.
3. **Сплотен екип**. Третият принцип се фокусира върху културата за съвместна работа в Новател/Дойче Телеком. Екипите трябва открито да обсъждат въпроси и да обменят мнения. Всяко взето решение трябва да е потвърдено от целия екип. На отделни работни места по целия свят, решението се взема и извършва като един отбор.
4. **Най-доброто място за работа и професионално развитие**. Четвъртият принцип признава значението на служителите в компанията и фирмената култура. За да се превърне в една от най-високо зачитаните обслужващи компании в телекомуникационната индустрия, а и не само в нея, Новател/Дойче Телеком разчита на задълженията и постиженията на всеки в компанията. Този принцип комбинира задълженията както от страна на ръководството, така и тези на служителите, за да превърне Новател/Дойче Телеком в най-доброто място за разгръщане на способностите и професионално израстване.
5. **I am T, count on me**. Последният принцип включва личния ангажимент на всеки служител към Новател/Дойче Телеком. Това означава, че когато даден клиент има проблем, всеки служител е лично ангажиран с разрешаването му. Колегите могат да разчитат един на друг, като същевременно акционерите и клиентите могат да разчитат на компанията.

ПРИМЕРИ - ценностите на Пощенска банка



Примери – ценностите на Generali

Deliver on the promise

- Ние се обвързваме с един дългосрочен договор за взаимно доверие с нашите хора, клиенти и заинтересовани страни; цялата ни дейност е насочена към подобряване живота на нашите клиенти.
- Ние се ангажираме с дисциплина и почтеност, за да сбъднем това обещание и да окажем въздействие в рамките на една дълготрайна връзка.

Value our people

- Ние ценим нашите хора, насърчаваме многообразието и инвестираме в непрекъснато обучение и растеж чрез създаване на прозрачна, последователна и достъпна работна среда. Развивайки нашите хора ще осигурим дългосрочно бъдеще на нашата компания.

Live the community

- Горди сме да принадлежим към международна група със силни, устойчиви и дълготрайни отношения на всеки пазар, в който работим. Нашите пазари са нашите домове.

Be open

- Ние сме любопитни, отзивчиви и овластени хора, с отворено и различно мислене, които искат да гледат на нещата от различна перспектива.

ПРИМЕРИ – ценностите на Евромаркет Груп

- **Коректност**

Ние изпълняваме поетите ангажименти.

- **Отговорност**

Ние сме отговорни. За нас няма събота или неделя - има проблем на клиента и решаването на този проблем е приоритет за нас.

- **Експертност**

Ние държим да бъдем и сме експерти в областта, в която работим. За нас е много важно да дадем детайлно решение на проблемите на клиентите си.

- **Близост до клиента**

Ние вярваме, че само когато сме близо до клиентите си, можем да разберем условията и ситуациите, в които те използват продуктите ни. Така можем да предложим практично решение, съобразено с техните нужди. Вслушваме се в предложенията и препоръките на клиентите си и по този начин подобряваме качеството на предлаганите от нас услуги и работата си като цяло.

- **Специализираност**

Ние не продаваме само техника, а решения. Проучваме задълбочено нуждите на клиентите си и въз основа на това предлагаме решения на специфичните им проблеми.

- **Ефективност**

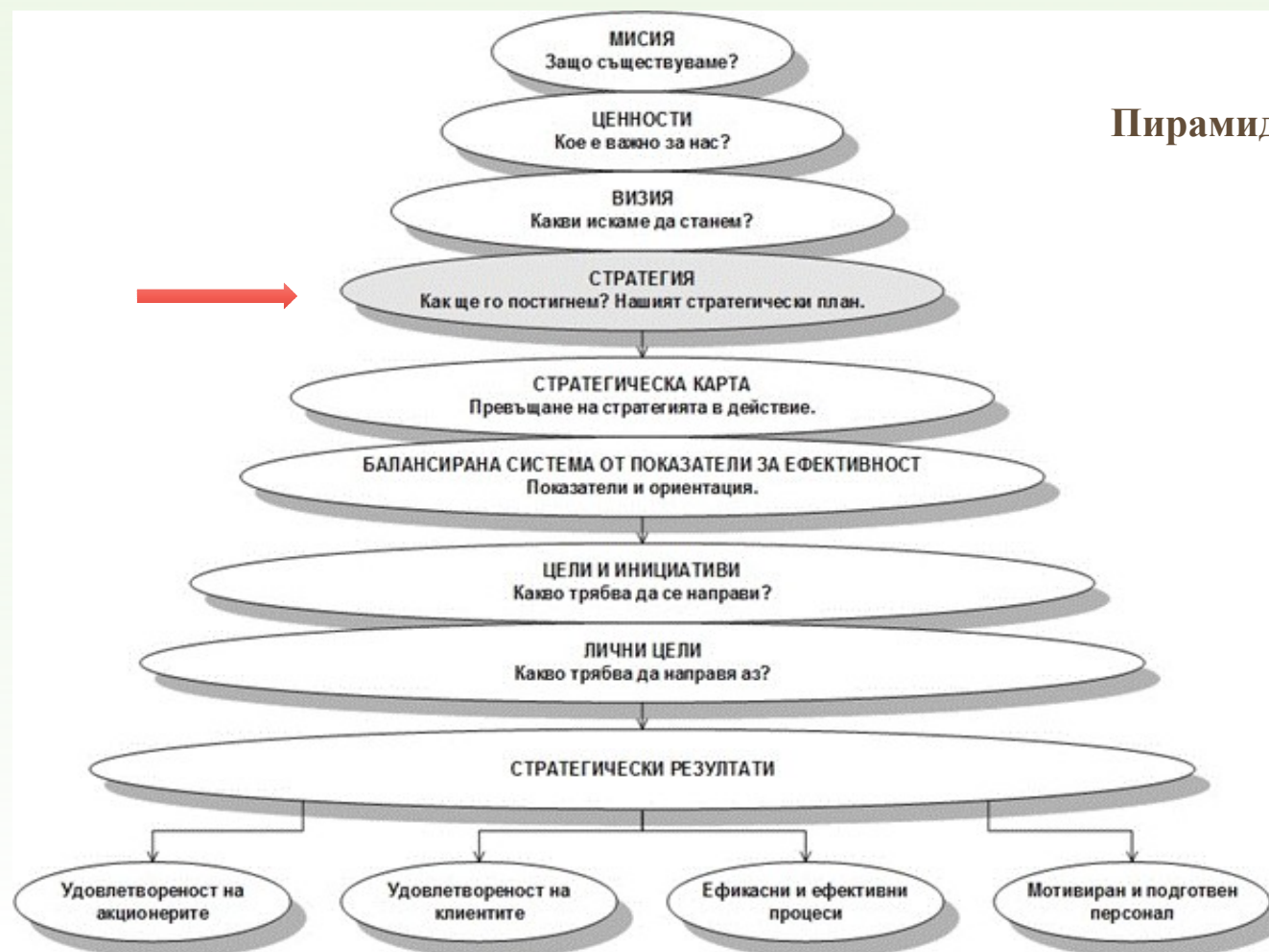
За нас предлагането на високоефективни решения и технологии, осигуряващи максимална производителност при минимален разход на енергия и време, е въпрос на професионално отношение към работата.

*Същината на стратегията е да
избереш какво да не правиш.*

Майкъл Портър

4. ФИРМЕНАТА СТРАТЕГИЯ В БАЛАНСИРАНАТА СИСТЕМА ОТ ПОКАЗАТЕЛИ

Пирамида на BSc



Стратегията е:

Отчитане на миналото

Модел на бъдещето

Баланс между „искам“ и „мога“

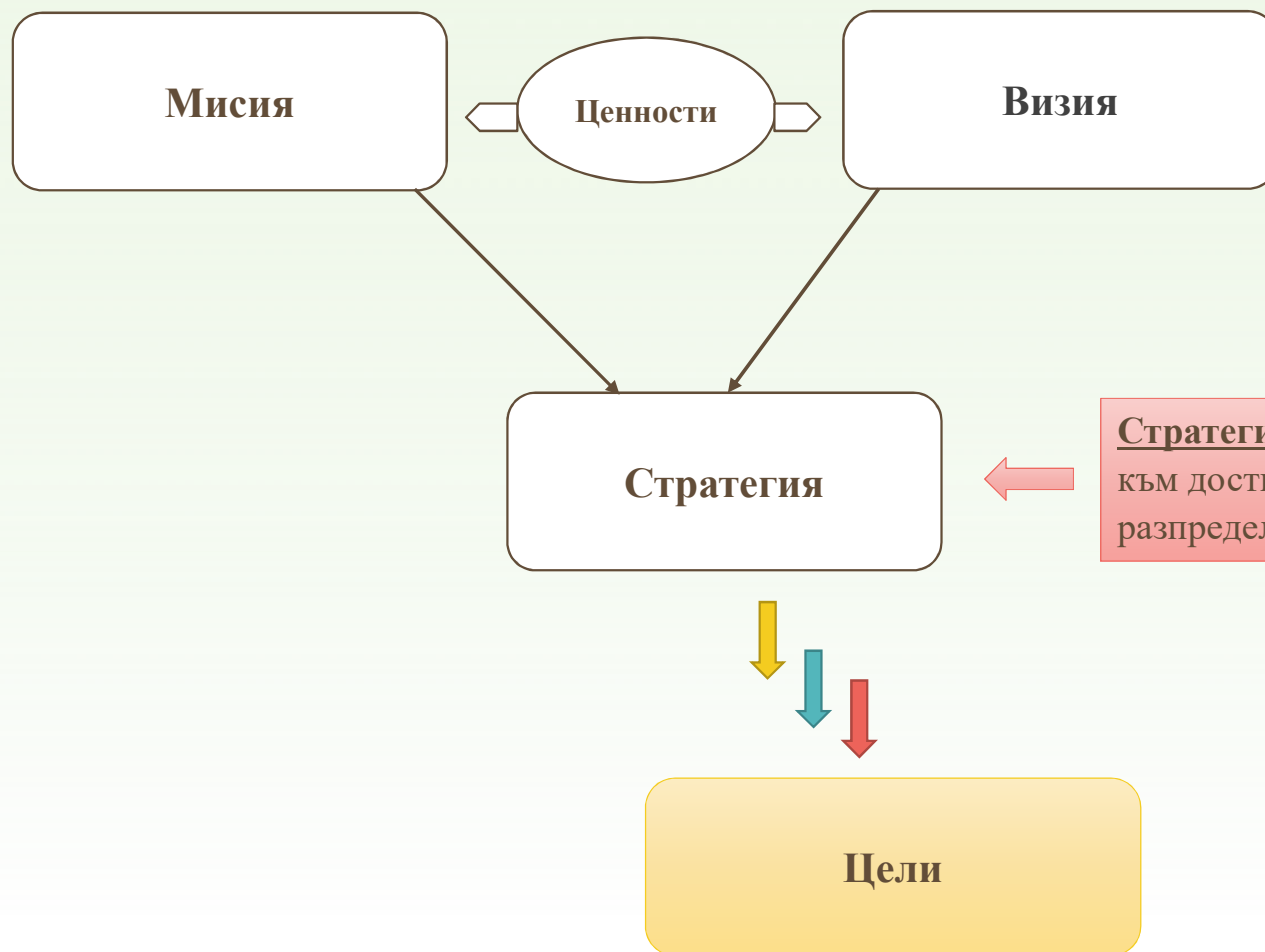
Лидерство и претеглен оптимизъм

Готовност за промяна

Постоянно усъвършенстване

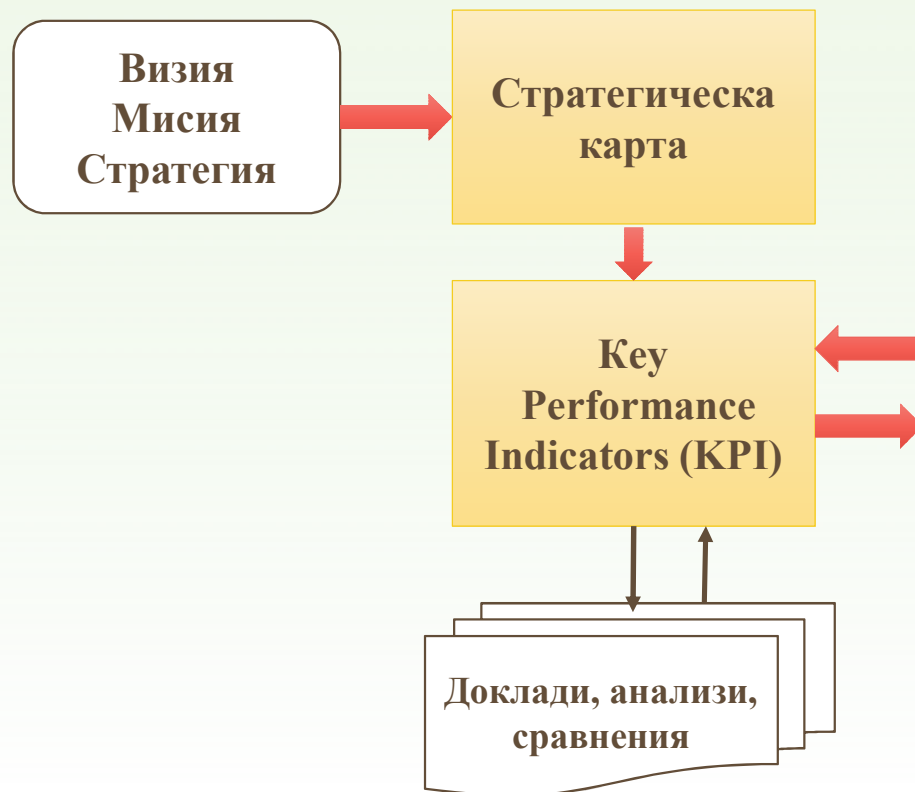
За кораб, който не
знае накъде плува,
нико един вятър не
е по пътен!

**Бизнес единица без стратегия – това
не е бизнес, а набор от активи,
обременени с пасиви!**



Стратегията е планирана система от действия, насочени към достигане на цели чрез координация и балансирано разпределение на ресурсите на организацията.

Една компания няма собствена стратегия, ако дублира конкурентите си, дори и да го прави малко по-добре от тях.
Майкъл Портър



Определяне на стратегията

В организацията, според равнището на иерархията, различаваме:



Сравнителна характеристика на типовете стратегии според равнището на иерархия

	Корпоративни стратегии	Бизнес стратегии	Функционални стратегии
Стратегически фокус	Капитал, стойност	Конкурентни предимства	Ефективност
Стратегическа област	Предприятието като цялостна организация	Област на бизнеса	Процеси в предприятието
Стратегически ресурси	Капитал	Вътрешен потенциал	Система
Критерии	Ефективност на капитала	Стратегически позиции	Доходност

Стратегически термини

- ❑ **Стратегия** — кой път, каква траектория да изберем, за да достигнем целта.
- ❑ **Стратегия** — път, формиран от няколко етапа, по който трябва да премине компанията от своето днешно състояние до това целево състояние, което планираме и очакваме.
- ❑ **Стратегия** — това е план, интегриращ в съгласувано цяло три елемента: главни цели на организацията; политика (ценности, философия, идеология); предприемани действия.
- ❑ **Стратегията** е набор от правила за развитие на компанията.
- ❑ **Стратегически цели** — главни цели, оказващи въздействие върху направленията на развитие и жизнеспособност на организацията като цяло в дългосрочен план.
- ❑ **Стратегическа алтернатива** — вариант на развитие на събитията, които могат да настъпят в резултат на избор на едни или други дългосрочни цели и реализиране на дългосрочни инициативи.
- ❑ **Стратегически анализ** — процедура по търсене и избор на стратегически алтернативи.

Джери Джонсън и Кевин Шолс дефинират стратегията като определяне на посоката и обхвата на дейността на организацията в **дългосрочен план**. Целта е задоволяване на пазарните нужди и очакванията на заинтересованите лица чрез максимално оползотворяване на наличните ресурси в постоянно променяща се среда.

Стратегии според типа развитие

- ❑ **Стратегия на растеж** – реализацията ѝ предполага концентрация, вертикална интеграция, диверсификация на производството
- ❑ **Стратегия на стабилизация** - ориентирана към запазване на пазарната ниша и пазарния дял при минимално равнище на риска.
- ❑ **Стратегия на съкращаване** – насочена към реструктуриране, ликвидация, сливане, събиране на урожая.

Стратегията трябва да осигури условия на мениджъра да живее и действа в многомерното пространство, защото той е длъжен едновременно да вижда и взема решения в няколко направления:

- Да контролира финансовите показатели;
- Да държи ръката си на пулса на многочислени бизнес процеси;
- Да не изпуска от поглед конкурентите и да вижда клиентите;
- Да поддържа бойния дух на персонала и да се грижи за неговото развитие;
- Да поддържа добри отношения с акционери и инвеститори, за да отговори на очакванията им.

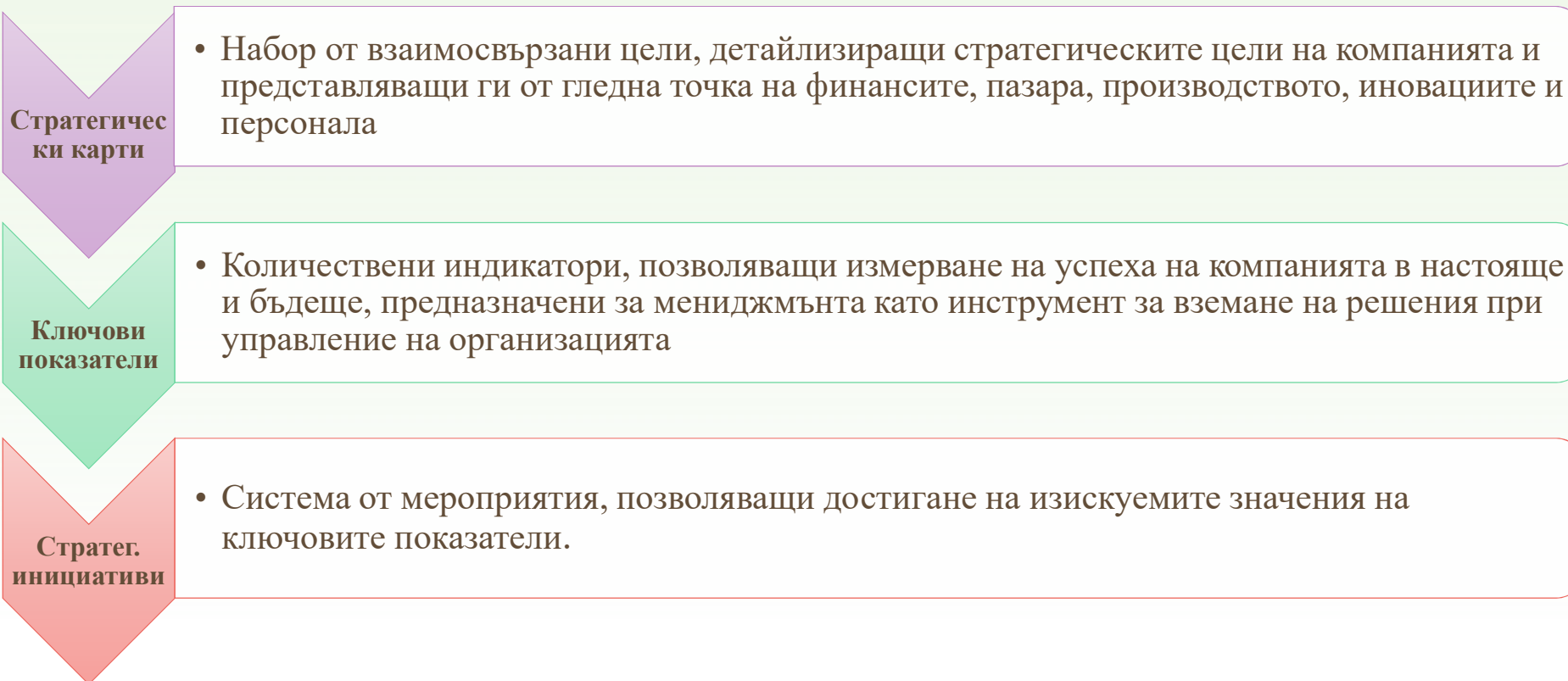
Намерения и цели на собствениците/акционерите

Намерения на собствениците по отношение на компанията	Цели
Актив за препродажба. Компанията се развива като актив, който ще бъде препродаден. Стратегическата цел в случая е повишаване на пазарната ѝ стойност. Всички решения, приемани от ръководството, следва да се разглеждат през призмата на оценката на пазарната ѝ стойност.	<p>Пазарна стойност</p>  <p>Компанията е актив за препродажба</p>
Инвестиционен проект. Компанията е един от множеството инвестиционни проекти за акционерите/собствениците. В такъв случай стратегическата цел е повишаване възвращаемостта на инвестициите (ROI).	<p>Възвращаемост на инвестициите</p>  <p>Компанията е един от инвестиционните проекти на собствениците</p>
Работещи акционери. Компанията се разглежда като стабилен източник на доход (заплата, дивиденди, богатство). В такъв случай главната цел е балансиран ръст на предприятието и стабилно получаване на печалба.	<p>Заплата, дивидент</p>  <p>Компанията е единствен източник на доход за собствениците</p>
Други. Компанията се развива като актив, допълващ на технологична производствена верига или необходим за завладяване на нов пазар и др.	<p>Компанията комплектова (допълва) технологична верига.</p> 

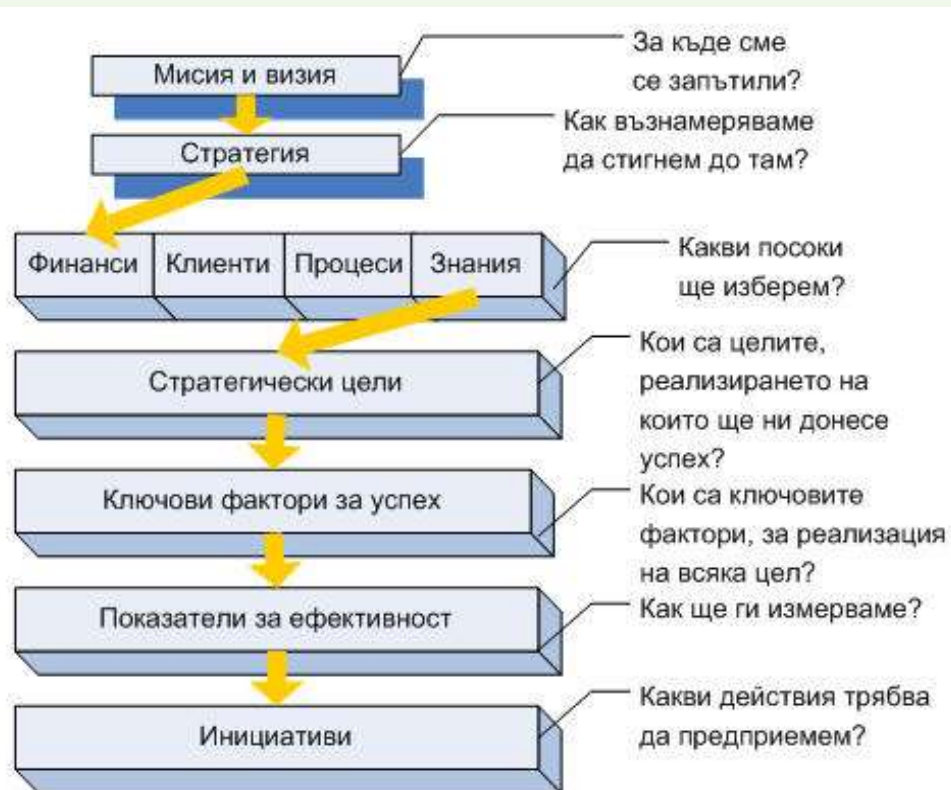
Препоръчителен алгоритъм на разработване и реализация на стратегията

Стъпка	Дейност
1	Определяне на стратегическите намерения на собственици/акционери по отношение бъдещето на компанията
2	Проучване на основните външни и вътрешни фактори, влияещи на развитието на компанията. Оценка на положението ѝ, разкриване на възможностите ѝ, анализ на състоянието на пазара. Идентифициране на силни и слаби страни. Определяне на благоприятни възможности и потенциални заплахи за развитието ѝ.
3	Анализ на възможните варианти и сценарии за бъдещо развитие. Определяне на основните ключови компетенции, които трябва да се развиват. Поиск и оценка на основните стратегически алтернативи за развитие на компанията.
4	Формулиране на мисията и визията на развитието на компанията през следващите няколко години. Определяне на основните стратегически цели на компанията.
5	Определяне начините за достигане на целите.
6	Формализация на стратегията. Проверка за непротиворечивост.
7	Създаване на балансирана система от показатели , адекватно отразяваща стратегията за развитие на компанията.
8	Построяване системата за реализация на стратегията. Обвързване на системата за планиране и бюджетиране на компанията с избраните показатели. Повишаване заинтересоваността на персонала в достигане на стратегическите цели
9	Получаване на обратна връзка и формулиране на изводи от тази връзка.

Инструменти за формализиране на стратегията



СТРАТЕГИЯТА КАТО КОМПОНЕНТ НА BSc



Стратегията е нов маршрут за организацията - път, по който тя никога не се е движила. Независимо колко е била обсъждана, стратегията остава доста често неизпълнена. В много отношения тя напомня на карта, на която не са изобразени междинните обекти от маршрута. Точно тук е мястото на **стратегическите цели**. Целите, разположени върху стратегическата карта, служат като междинни обекти по пътя на изпълнението на стратегията.

СТРАТЕГИЯТА в BSc



СТРАТЕГИЧЕСКИТЕ ЦЕЛИ В BSc

Определяне на стратегическите цели в BSc е първата задача в изграждането на системата в компанията. Целите се определят по всяка от перспективите (проекциите).

Перспективата “Финанси” отразява интересите на собствениците/акционерите. Целите тук трябва да се свържат с ръста на финансовите показатели от дейността.

Перспективата “Клиенти” включва цели, отнасящи се до повишаване удовлетвореността и лоялността на клиентите, увеличаване на клиентската база, на продажбите и разширяване на пазарния дял. Финансовите цели може да се достигнат при условие, че се реализира пазарен успех.

Перспективата “Процеси” съдържа цели, свързани с вътрешните бизнес процеси, чрез които се реализират успехи в работата с клиентите, разширяване на пазарното присъствие, повишаване на конкурентоспособността и достигане на финансовите показатели и цели.

Перспективата “Потенция” включва цели, свързани с ключови ресурси , в т.ч. човешки ресурси. Тук се включват и информационни технологии, информационни ресурси. Осигурява база за реализиране на добър резултат в останалите перспективи.

СТРАТЕГИЧЕСКИТЕ ЦЕЛИ в BSc

□ Изборът на перспективите (проекциите) в BSc не е предварително фиксиран. Броят и наименованието им трябва да осигурят покриване на ключови страни от фирмената стратегия. Необходим е творчески подход при дефинирането им. Броят на перспективите може да нарастне до 5-6 и повече. *Например:*

1. Перспектива „Познание и развитие“ може да се представи чрез две нови проекции: Перспектива „Персонал“ и Перспектива „Информационни системи“, което увеличава общия брой на перспективите.

2. Наред с Перспективата „Клиенти“ може да се появи Перспективата „Доставчици“.

Пример: компанията «Nova Chemical», Canada е включила нова перспектива в своята BSc система - **"социална сфера"**, а компанията "AT&T", Canada е добавила перспективата **"външна среда"**.

3. Наименованията на перспективите могат да бъдат уточнени и конкретизирани - в практиката се появиха алтернативни наименования.

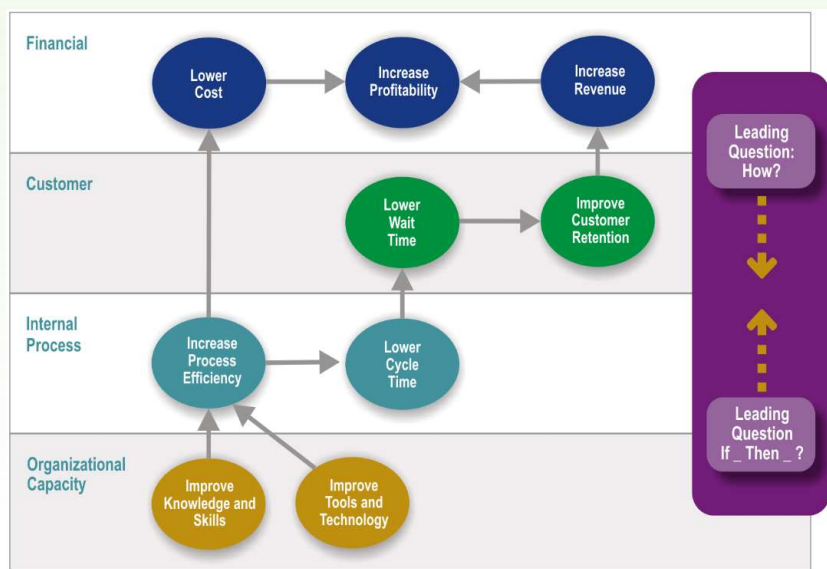
СТРАТЕГИЧЕСКИТЕ ЦЕЛИ в BSc

- Наименованието на всяка от перспективите също може да се промени. Съществуват в практиката алтернативни наименования в сравнение с предложените от Каплан и Нортън.

Базов набор от перспективи, предложен от Каплан и Нортън	Алтернативни наименования на перспективите
Финанси	<i>Финансово-икономическа ефективност</i>
Потребители	<i>Клиенти; Пазар; Удовлетвореност на потребителите; Отношения с клиентите</i>
Вътрешни бизнес процеси	<i>Вътрешни процеси; Развитие и техническо превъоръжаване; Надеждност на процесите</i>
Познание и развитие	<i>Учене и растеж; Инфраструктура/Сътрудници; Обучение и иновации; Персонал; Информационни системи</i>
-	Екология
-	Социална отговорност

СТРАТЕГИЧЕСКИТЕ ЦЕЛИ в BSc

Организациите не могат да влияят пряко върху финансовите резултати, тъй като по принцип, финансовите показатели имат резултативен характер. Или, те са следствие от цялостното управление и функциониране на предприятието. Вниманието трябва да се насочи към онези области, в които е възможна пряка управленска намеса.



Замисъл на акционерите – от горе на долу:

- ✓ Стойност (в дългосрочен план)
- ✓ Печалба (в текущ план)
- ✓ Приходи от продажби
- ✓ Нови технологии



Реализиране намеренията на акционерите – от долу на горе:

- ✓ чрез персонала
- ✓ чрез технологиите и производствения процес
- ✓ чрез пазара



СТРАТЕГИЧЕСКИТЕ ЦЕЛИ В BSc

При формулиране на стратегическите цели се препоръчва съблюдаване на концепцията **SMART**, според която:

- ❑ **Specific** – целите трябва да бъдат точни и ясни, да обясняват какво трябва да се постигне. *Например, “Увеличаване на добавената стойност, създавана в дружеството през 2017 г. в сравнение с 2016 г.”*
- ❑ **Measurable** – да имат количествен израз. *Например, “Увеличение на добавената стойност със 25%”.*
- ❑ **Achievable** – да бъдат достижими, да показват как ще се постигне целта. *Например, „Да се увеличи спредът ROIC > WACC с 3.5% през 2017 г. в сравнение с 2016 г.“*
- ❑ **Related** – целите да бъдат уместни, актуални, свързани със стопанската дейност на организацията. *Например, в предприятие за производство на хладилници, целта може да бъде намаляване на рекламациите.*
- ❑ **Time-bound** – да се отчита факторът време при формулировката и изпълнението им.

SMART

S

Specific

конкретна, точна

Significant

значима, важна

Stretching

разширяваща

M

Measurable

измерима

Meaningful

значима

Motivational

мотивираща

A

Achievable

постижима, достъпна

Attainable

достижима, досегаема

Agreed

съгласувана

Ambitious

амбициозна

Acceptable

приемлива, подходяща

Action-oriented

ориентирана към действие

R

Realistic

реалистична, практически приложима

Result oriented

ориентирана към резултат

Relevant

значима, уместна, обоснована

Reasonable

разумна, рационална

Rewarding

полезна, струваща си

Resourced

осигурена с ресурси

T

Time-bound

определена във времето

Tangible

осезаема

Trackable

проследима

СТРАТЕГИЧЕСКИТЕ ЦЕЛИ В BSc

“Не цели”:

- Да работим по-добре
- Да повишим производителността на труда
- Да работим по план
- Да продаваме повече
- Да обслужваме качествено клиентите
- Да мотивираме персонала

“Почти цели”:

- Да постигнем познаваемост на търговската марка до 25%
- Да повишим удовлетвореността на клиентите до края на следващото тримесечие
- Да осигурим реагиране на заявките на клиентите в срок 24 часа от тяхното постъпване
- Да обхванем 100% от пазара на бебешки пелени в града до края на годината

Цели:

- Да сведем нивото на текучество сред техническия персонал до 10% към началото на 2017 г.
- Да въведем в действие програмата “Таен клиент” до 1 юни тази година
- Да осигурим месечен стокооборот от продуктова линия XX в размер на 5 млн. лв. до 1 юни тази година.

СТРАТЕГИЧЕСКИТЕ ЦЕЛИ В BSc

ИЗТОЧНИЦИ НА ЦЕЛИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

1. Собственици/акционери
2. Бизнес (как стопанска дейност в социален контекст)
3. Мениджъри
4. Персонал

СТРАТЕГИЧЕСКИТЕ ЦЕЛИ в BSc

Стратегическите цели разкриват какво трябва да извършим на достатъчно добро ниво, за да изпълним предначертаната стратегия. Те са по-специфични и по-концентрирани от съдържанието на самата стратегия, но и по-малко прецизни от показателите за ефективност.

Правила за формулиране на целите в BSc:

- ❑ Целта трябва да се представи като глагол в повелително наклонение. Формулировката ѝ е в едно или повече изречения обикновено започва с израз от типа: *«Създаване на...», «Ускоряване на..», «Подобряване на...», «Постигане на...», «Намаляване на...», «Подпомагане на...», «Устойчиво поддържане на...».*
- ❑ Целта трябва да има стратегическо значение. Например:
 - А. Разработване и издаване на методическо ръководство за намаляване риска в строителните проекти, предназначено за клиентите – *това не е стратегическа цел, а мероприятие или оперативна цел на по-ниско ниво.*
- ❑ Целта трябва да бъде конкретна, разбираема, недвусмислена, насочваща. Например:
 - А. Да се подобри колегиалният климат в екипа – *не конкретна, нестратегическа цел, поражда много допълнителни въпроси и различни тълкувания.*
 - В. Да се създаде силно средно ниво на мениджмънта в компанията – *стратегическа цел, акцентираща върху необходимостта мениджърите на средно ниво да бъдат обучавани, преквалифицирани и т.н.*

Практически пример за целеполагане в BSc (предварителен списък)

	Цели
ФИНАНСИ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повишаване обръщаемостта на капитала 2. Намаляване на управленските разходи 3. Увеличаване на печалбата 4. Намаляване на разходите поради престои и рекламации (брак)
ПАЗАР	<ol style="list-style-type: none"> 5. Разширяване на продуктовата листа 6. Създаване на асоциация на подизпълнителите за координиране действията им по повишаване на качеството на услугите 7. Създаване на уникално пазарно позициониране 8. Повишаване ефективността на управлението на отношенията с клиентите 9. Увеличаване стойността на услугите 10. Повишаване лоялността на клиентите 11. Създаване на интернет портал за управление на риска в строителните проекти 12. Разработване и издаване на методическо ръководство за намаляване риска в строителните проекти, предназначено за клиентите 13. Разработване на маркетингов план на основата на ново позициониране на компанията 14. Провеждане на регулярни допитвания за разкриване степента на удовлетвореност на клиентите 15. Увеличаване притока на целеви клиенти 16. Изграждане на дългосрочни отношения с постоянните клиенти

Практически пример за целеполагане в BSc (предварителен списък)

	Цели
ПРОЦЕСИ	<ul style="list-style-type: none"> 17. Съкращаване на сроковете за подготовка на документация за участие в търгове 18. Увеличаване броя на проектите, изпълнявани от компанията 19. Повишаване ефективността на процеса на продажба на проекти 20. Намаляване престоите при реализация на проектите 21. Внедряване на методи за управление на риска в строителните проекти 22. Разработка и внедряване на регламент на продажбения процес 23. Създаване на база данни за подизпълнителите с оглед намаляване риска при избор на изпълнители на проектите 24. Повишаване ефективността на маркетинговите комуникации
ПОТЕНЦИАЛ	<ul style="list-style-type: none"> 25. Повишаване компетентността и професионализма в областта на риска на ръководителите на проекти 26. Създаване на ефективно информационно осигуряване на процесите по управление на отношенията с клиенти 27. Повишаване мотивацията на участниците в процеса на продажби 28. Внедряване на автоматизирана система за подготовка на строителните сметки и цени 29. Провеждане на оценка на професионалното равнище на персонала 30. Намаляване на производствените разходи за сметка на привличане на работници от района на строителни проекти 31. Повишаване квалификацията на директорите на проекти в областта на продажбите и комуникации с клиентите 32. Разработване и внедряване на система за професионално обучение и наставничество 33. Внедряване на автоматизирана система за поддържане процеса на управление на отношенията с клиенти 34. Създаване на собствен парк от строителна техника с оглед намаляване обема на работите, възлагани на подизпълнители.

Практически пример за целеполагане в BSc (окончателен списък след подробен анализ на първоначално определените цели)

	Цели
ФИНАНСИ	<ol style="list-style-type: none"> 1. — Повишаване обръщаемостта на капитала 2. — Намаляване на управленските разходи 3. Увеличаване на печалбата 4. Намаляване на разходите поради престои и рекламации (брак)
ПАЗАР	<ol style="list-style-type: none"> 5. Разширяване на продуктовата листа 6. Създаване на асоциация на подизпълнителите за координиране действията им по повишаване на качеството на услугите 7. Създаване на уникално пазарно позициониране 8. Повишаване ефективността на управлението на отношенията с клиентите 9. Увеличаване стойността на услугите 10. Повишаване лоялността на клиентите 11. Създаване на интернет портал за управление на риска в строителните проекти 12. Разработване и издаване на методическо ръководство за намаляване риска в строителните проекти, предназначено за клиентите 13. Разработване на маркетингов план на основата на ново позициониране на компанията 14. Провеждане на регулярни допитвания за разкриване степента на удовлетвореност на клиентите 15. Увеличаване притока на целеви клиенти 16. Изграждане на дългосрочни отношения с постоянните клиенти

Практически пример за целеполагане в BSc (окончателен списък след подробен анализ на първоначално определените цели)

	Цели
ПРОЦЕСИ	<p>17. Съкращаване на сроковете за подготовка на документация за участие в търгове</p> <p>18. Увеличаване броя на проектите, изпълнявани от компанията</p> <p>19. Повишаване ефективността на процеса на продажба на проекти</p> <p>20. Намаляване престоите при реализация на проектите</p> <p>21. Внедряване на методи за управление на риска в строителните проекти</p> <p>22. Разработка и внедряване на регламент на продажбения процес</p> <p>23. Създаване на база данни за подизпълнителите с оглед намаляване риска при избор на изпълнители на проектите</p> <p>24. Повишаване ефективността на маркетинговите комуникации</p>
ПОТЕНЦИАЛ	<p>25. Повишаване компетентността и професионализма в областта на риска на ръководителите на проекти</p> <p>26. Създаване на ефективно информационно осигуряване на процесите по управление на отношенията с клиенти</p> <p>27. Повишаване мотивацията на участниците в процеса на продажби</p> <p>28. Внедряване на автоматизирана система за подготовка на строителните сметки и цени</p> <p>29. Провеждане на оценка на професионалното равнище на персонала</p> <p>30. Намаляване на производствените разходи за сметка на привличане на работници от района на строителни проекти</p> <p>31. Повишаване квалификацията на директорите на проекти в областта на продажбите и комуникации с клиентите</p> <p>32. Разработване и внедряване на система за професионално обучение и наставничество</p> <p>33. Внедряване на автоматизирана система за поддържане процеса на управление на отношенията с клиенти</p> <p>34. Създаване на собствен парк от строителна техника с оглед намаляване обема на работите, възлагани на подизпълнители.</p>

Практически пример за целеполагане в BSc (окончателен списък)

ПЕРСПЕКТИВИ	ЦЕЛИ (окончателен списък)
ФИНАНСИ	<ul style="list-style-type: none"> 3. Увеличаване на печалбата 4. Намаляване на разходите поради престои и рекламации (брак)
ПАЗАР	<ul style="list-style-type: none"> 7. Създаване на уникално пазарно позициониране 8. Повишаване ефективността на управлението на отношенията с клиентите 9. Увеличаване стойността на услугите 10. Повишаване лоялността на клиентите 15. Увеличаване притока на целеви клиенти 16. Изграждане на дългосрочни отношения с постоянните клиенти
ПРОЦЕСИ	<ul style="list-style-type: none"> 19. Повишаване ефективността на процеса на продажба на проекти 20. Намаляване престоите в хода на реализация на проектите 21. Внедряване на методи за управление на риска в строителните проекти 24. Повишаване ефективността на маркетинговите комуникации
ПОТЕНЦИАЛ	<ul style="list-style-type: none"> 25. Повишаване компетентността и професионализма в областта на риска на ръководителите на проекти 26. Създаване на ефективно информационно осигуряване на процесите по управление на отношенията с клиенти 27. Повишаване мотивацията на участниците в процеса на продажби 31. Повишаване квалификацията в областта на продажбите и комуникации с клиентите на директорите на проекти 32. Разработване и внедряване на система за професионално обучение и наставничество

Практически пример за целеполагане в BSc (*цели обособени като стратегически мероприятия*)

Перспективи	Цели (обособени като стратегически мероприятия)
ФИНАНСИ	6. Създаване на асоциация на подизпълнителите за координиране действията им по повишаване на качеството на услугите
ПАЗАР	11. Създаване на интернет портал за управление на риска в строителните проекти 12. Разработване и издаване на методическо ръководство за намаляване риска в строителните проекти, предназначено за клиентите 13. Разработване на маркетингов план на основата на ново позициониране на компанията 14. Провеждане на регулярни допитвания за разкриване степента на удовлетвореност на клиентите
ПРОЦЕСИ	22. Разработка и внедряване на регламент на продажбения процес 23. Създаване на база данни за подизпълнителите с оглед намаляване риска при избор на изпълнители на проектите
ПОТЕНЦИАЛ	29. Провеждане на оценка на професионалното равнище на персонала 33. Внедряване на автоматизирана система за поддържане процеса на управление на отношенията с клиенти

Практически пример за целеполагане в BSc (*цели, които отпадат от всички списъци*)

❑ ФИНАНСИ

- 1) Повишаване обръщаемостта на капитала
- 2) Намаляване на управленските разходи

❑ ПАЗАР

- 5) Разширяване на продуктовата листа

❑ ПРОЦЕСИ

- 17) Съкращаване на сроковете за подготовка на документация за участие в търгове
- 18) Увеличаване броя на проектите, изпълнявани от компанията

❑ ПОТЕНЦИАЛ

- 28) Внедряване на автоматизирана система за подготовка на строителните сметки и цени
- 30) Намаляване на производствените разходи за сметка на привличане на работници от района на строителни проекти
- 34) Създаване на собствен парк от строителна техника с оглед намаляване обема на работите, възлагани на подизпълнители.

Примерно документиране на стратегически цели

№	ЦЕЛ	ПЕРСПЕКТИВА	ХАРАКТЕРИСТИКА НА ЦЕЛТА	ОБОСНОВКА НА ЦЕЛТА	УЧАСТНИЦИ	КООРДИНАТОР
4	Намаляване на разходите поради престои и рекламации (брак)	ФИНАНСИ	Достигането на целта предполага намаляване на разходите, свързани с ремонти и поправки по вина на изпълнителите на строително - монтажните работи, а също икономия на труд и материали поради престои	Ръст на рентабилността на продажбите (ROS) и ръст на печалбата	Директори на проекти	Финансов директор на компанията

Примерно документиране на стратегически цели

№	ЦЕЛ	ПЕРСПЕКТИВА	ХАРАКТЕРИСТИКА НА ЦЕЛТА	ОБОСНОВКА НА ЦЕЛТА	УЧАСТНИЦИ	КООРДИНАТОР
7	Създаване на уникално пазарно позициониране	ПАЗАР	Достигането на целта предполага формиране на уникални отличия на компанията, разбираеми от целевите клиенти и разграничаващи я от конкурентите	Уникалното позициониране на компанията е ключ към увеличаване броя на целевите клиенти, повишаване на добавената стойност на услугите, ръст на печалбата	Директори на проекти	Финансов директор на компанията

*Целевите показатели в ключови
области на бизнеса са панел, необходим
за пилота на деловото предприятие.
П. Дракър*

5. ПОКАЗАТЕЛИТЕ В БАЛАНСИРАНАТА СИСТЕМА ОТ ПОКАЗАТЕЛИ

КОМПОНЕНТИ на BSc

СТРАТЕГИЧЕСКИ ПЕРСПЕКТИВИ (Perspectives)



ЦЕЛИ (КАРТА НА СТРАТЕГИЯТА) (Objectives)



ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ДЕЙНОСТТА (Measures)



ЦЕЛЕВИ ЗНАЧЕНИЯ (ЦЕЛЕВИ ИЗМЕРИТЕЛИ) (Targets)



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВИ (Strategic initiatives)

КОМПОНЕНТИ на BSc

СТРАТЕГИЧЕСКИ ПЕРСПЕКТИВИ

Стратегическите перспективи са компонент на BSc, с чиято помощ се прави декомпозиция на стратегията с цел реализацията ѝ. Използват се най-често 4 базови перспективи (финанси, пазари, процеси, потенциал), но списъкът им може да се допълни в зависимост от бизнеса на компанията. На основата на стратегическите перспективи, в модела BSc, се разработва карта на стратегията.

Важен компонент на стратегическите карти (карта на стратегията) се явяват причинно – следствените връзки (*cause and effect linkages*), които свързват перспективите в BSc. Те показват логиката на бизнеса, следването на която трябва да доведе компанията до успех.

Пример, разкриващ взаимовръзките между перспективите, е следната верига:

**ДОБРА ПЕЧАЛБА → ОТ УДОВЛЕТВОРЕНИ КЛИЕНТИ → ПОРАДИ КАЧЕСТВЕНИ
ПРОЦЕСИ → СЪЗДАДЕНИ И ИЗПОЛЗВАНИ ОТ СЪТРУДНИЦИ ПРОФЕСИОНАЛИСТИ**

КОМПОНЕНТИ на BSc

ЦЕЛИ (КАРТА НА СТРАТЕГИЯТА) (*Strategy map*)

- Целите, включени в четирите перспективи, са свързани помежду си чрез причинно-следствени връзки. Чрез тях стратегията се представя визуално.
- Причинно-следствените връзки (cause and effect linkages) са изграждат между стратегическите цели на компанията по принципа „ако – то“. Това позволява при достигане на една от тях да се реализира прогрес и в достигането на друга цел.
- Стратегическите цели (objectives) определят направленията, в които ще се реализира стратегия.

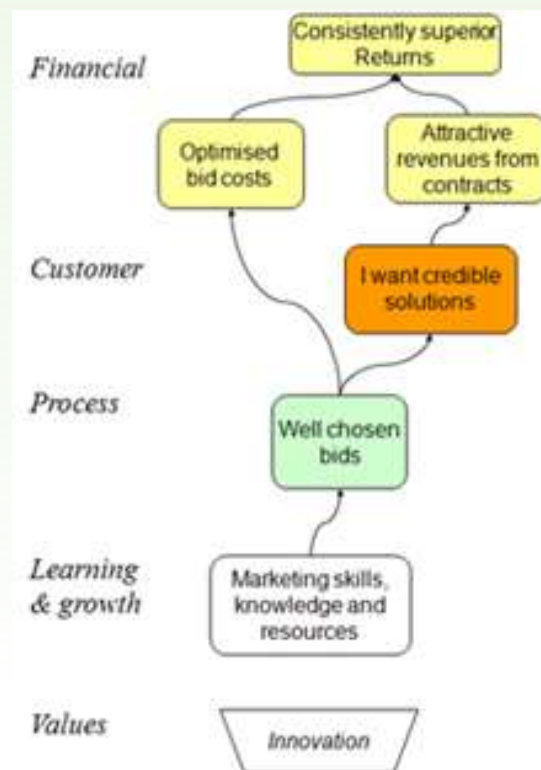
СТРАТЕГИЧЕСКА КАРТА

„Стратегията предполага движение на организацията от нейното сегашно местоположение към едно желано, но неясно бъдещо местоположение. Тъй като организацията никога не се е намирала на това бъдещо място, пътят до него представлява поредица от свързани хипотези. **Стратегическата карта** описва тези хипотези, което ги прави явни и проверяеми.”

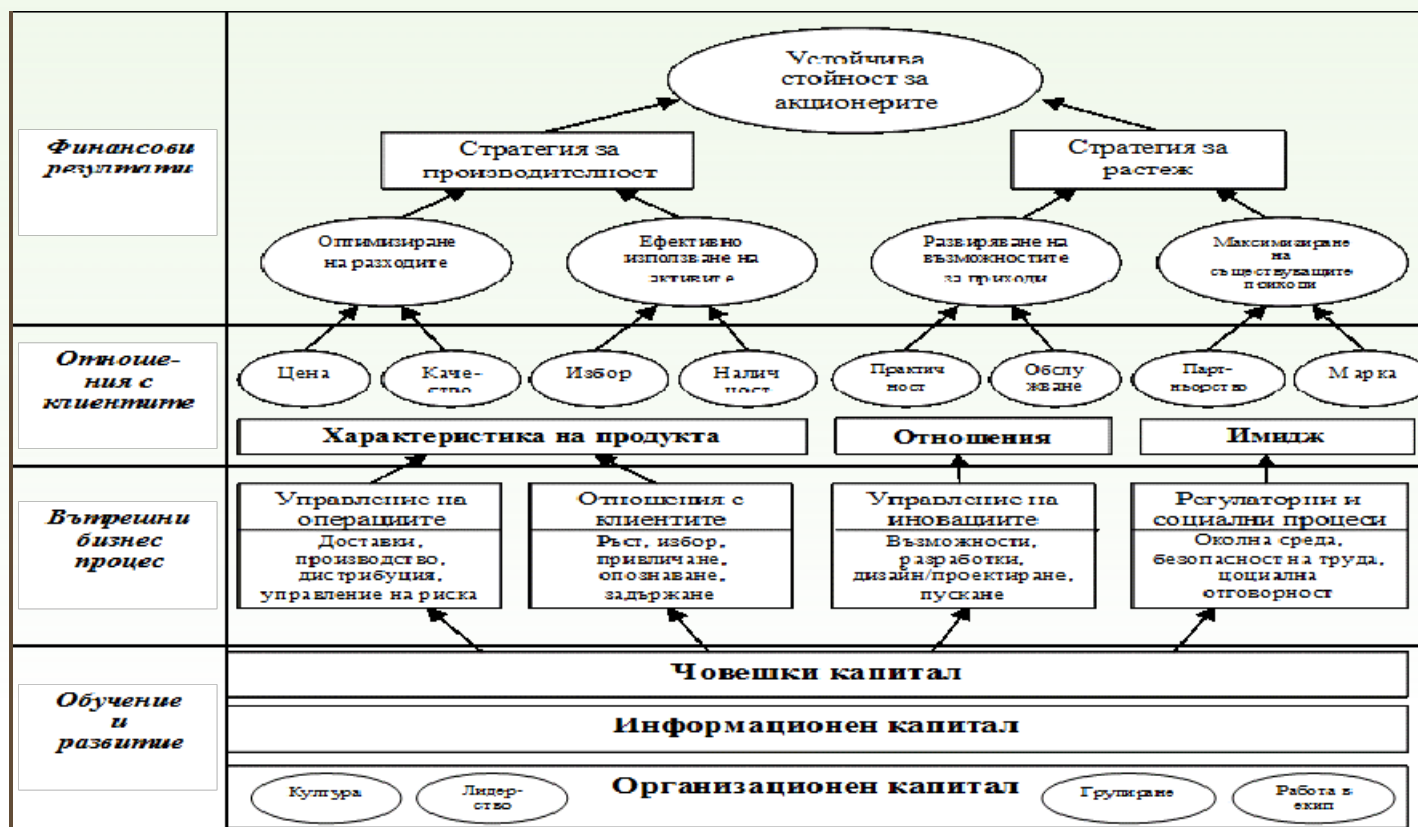
„Свързаните хипотези" се представят с помощта на стратегическите цели, които се подбират като превод на стратегията на организацията. В лицето на стратегическата карта разполагаме с ясен и стегнат документ от една страница, които обяснява какво смятаме за най-критично в усилията ни за изпълнение на стратегията”.

Д. Каплан и Р. Нортън

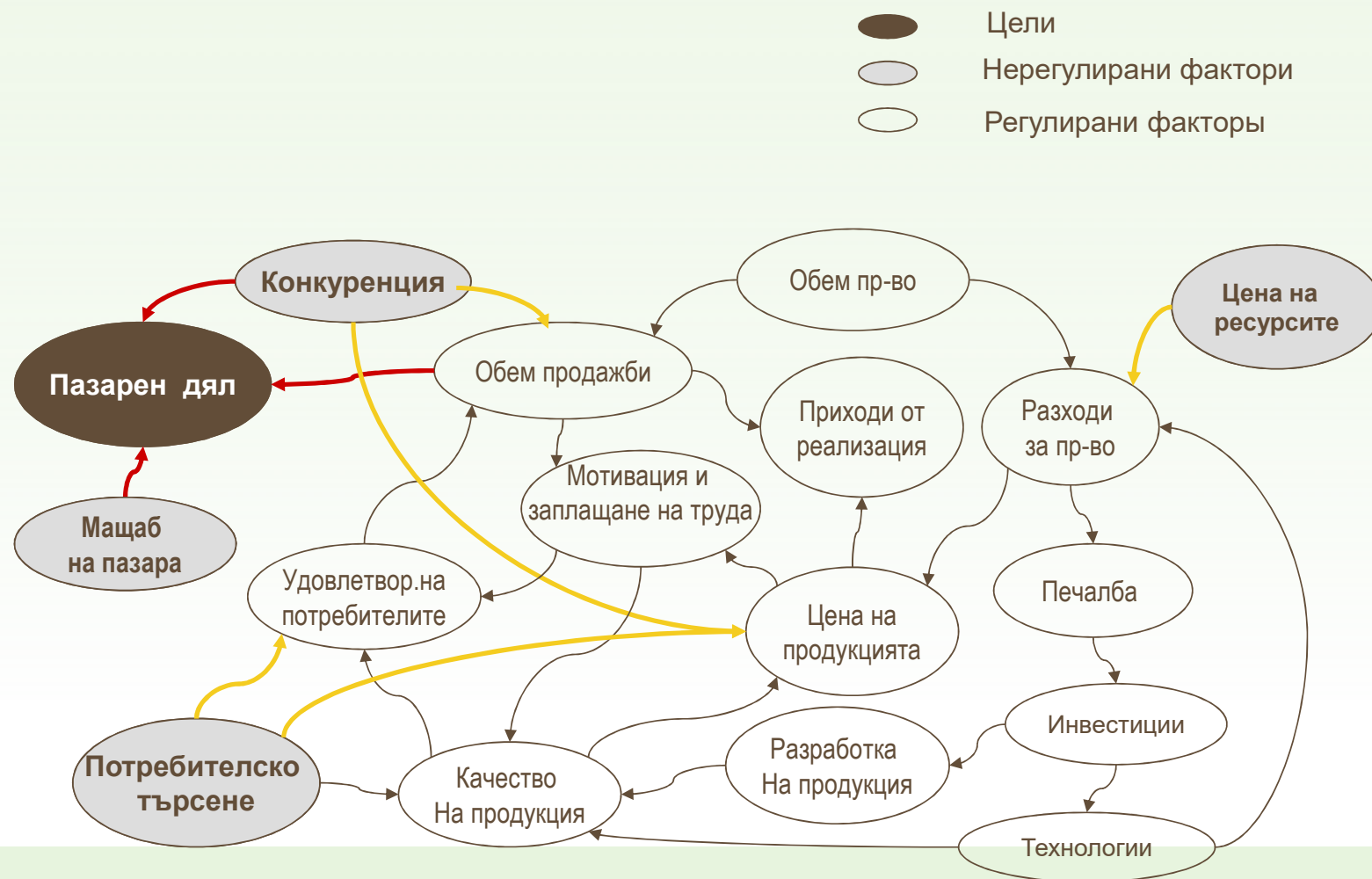
Семпла стратегическа карта



СТРАТЕГИЧЕСКА КАРТА - пример



СТРАТЕГИЧЕСКА КАРТА - пример



КОМПОНЕНТИ на BSc

ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ДЕЙНОСТТА

Показатели (measures) — метрики, отразяващи прогреса при движението на компанията към стратегическата цел. Показателите предполагат извършване на конкретни действия, необходими за достигане на целите, и разкриват как стратегията ще бъде реализирана на оперативно равнище.

Показатели за дейността	Изисквания към показателите
<ul style="list-style-type: none">❑ Осигуряват трансформация на целите от вербална в числена форма, което е необходимо за управление на процеса по достигане на една или друга цел.❑ Целеви значения (<i>targets</i>) — представляващи намеренията в цифров вид за промени в дейността, както и сроковете за тяхното достигане.	<ol style="list-style-type: none">1) Да характеризират стратегическите цели, ключовите фактори за успех и конкретните действия.2) Да бъдат измерими и чувствителни към промени в състоянията, характеризиращи целите, факторите и действията.3) Да бъдат ясно определени, така че всички сътрудници еднозначно да разбират какво измерват и как се изчислява показателя.4) Данните, използвани за изчисляване на показателя, трябва да бъдат достоверни.5) Значението на показателя трябва да се проследява на регулярна основа - честотата на измерване, трябва да съответства на честотата на промените в обекта, който е подложен на измерване.

ЦЕЛЕВИ ИЗМЕРИТЕЛИ (целеви значения) на показателите

Целевите измерители разкриват равнището, на което трябва да съответства един или друг показател. Установявайки целите се определят и точните метрични стойности (целевите значения), които следва да приемат показателите, в случай, че организацията реализира стратегическите си цели.

В рамките на BSc следва да се различават показателите, които:

- ☐ Характеризират процесите, способстващи измерване на достигнатите резултати,
- ☐ Отразяват получаването на резултатите.

Тези две групи показатели трябва да бъдат обвързани, тъй като постигането на едните е предпоставка за реализиране на другите.

Стратегическа карта (фрагмент)

РЕАЛИЗИРАНЕ НА ПОЛОЖИТЕЛНА EVA И ЕЖЕГОДНОТО Й УВЕЛИЧАВАНЕ

- 2009 г. 13,06 хил.лв
- 2010 г. 34,41 хил.лв
- 2011 г. 72,49 хил.лв

Цели на "Финанси"	СТРАТЕГИЧЕСКИ ЦЕЛИ	КЛЮЧОВИ ПОКАЗАТЕЛИ	ПРОГНОЗНИ СТОЙНОСТИ
	Ф.1. Увеличаване приходите от основна дейност	Ежегоден ръст на приходите от основна дейност	2009 г.- 4274,55 хил.лв. 2010 г.- 4915,73 хил.лв. 2011 г.- 5653,09 хил.лв.
	Ф.2. Намалвяване на себестойността	Намалвяване на разходите за суровини и материали	2009 г. – 625,5 хил.лв. 2010 г. – 562,95 хил.лв. 2011 г. – 506,66 хил.лв.
		EBIT	2009 г. – 265,5 хил.лв. 2010 г. – 318,6 хил.лв. 2011 г. – 382,3 хил.лв.
	Ф.3. Промяна структурата на инвестиция капитал	Намалвяване дела на собствения капитал (СК) в инвестиция капитал	2009 г. – дял на СК - 95 % 2010 г. – дял на СК - 90 % 2011 г. – дял на СК - 86,63%
	Ф.4. Повишаване рентабилността на инвестиция капитал	ROIC	ROIC ₂₀₀₉ - 15 % ROIC ₂₀₀₁₀ - 15 % ROIC ₂₀₁₁ - 15 %
	Ф.5. Намалвяване цената на инвестиция капитал	WACC	WACC ₂₀₀₉ – 14,18% WACC ₂₀₁₀ - 13,20% WACC ₂₀₁₁ - 11,84%

Стратегически инициативи (strategic initiatives)

Стратегическите инициативи представляват сбор от независими допълнителни действия, проекти и програми, с определени срокове, осъществявани извън рамките на ежедневната дейност на организацията. Целта им е да се помогне на организацията да реализира планираните резултати.

Стратегическите инициативи осъществяват необходимата връзка между стратегическите цели на организацията и оперативния мениджмънт. Зад всяка стратегическа инициатива следва да стои не само точно формулирана задача и план за действие, способстващ решаването ѝ, но и оптимално необходимите за достигането ѝ ресурси.



Стратегическата инициатива е отговор на въпроса „Как ще реализираме стратегията“, т.е. стратегическата инициатива представлява тактическо действие по реализация на стратегията.

Стратегически инициативи

Формулиране на стратегическите инициативи е творчески процес. Съществуват три способа, за да се формулират тези инициативи:

- 1) Програма “недостигащият показател”;
- 2) Програма постоянно усъвършенстване, базирано на темповете на изменения;
- 3) Програма стратегически инициативи, свързани с радикално усъвършенстване на ключовите фактори за достигане на набелязаните резултати, като например, реконструкция, реструктуриране, децентрализация и др.

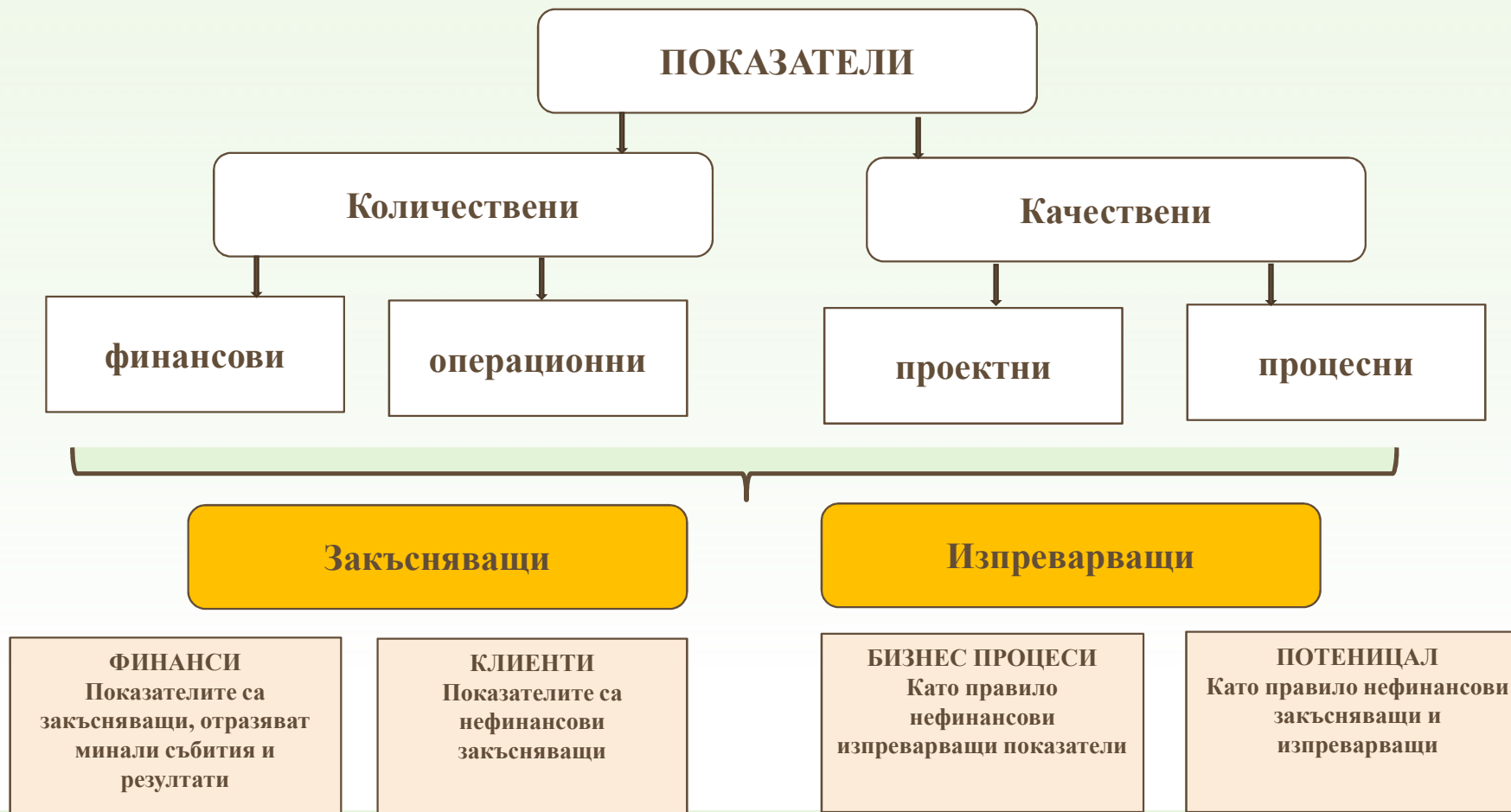
Пример за стратегически инициативи

Стратегическа цел (перспектива „Вътрешни бизнес процеси“	Стратегическа инициатива	Закъсняващ индикатор	Изпреварващ индикатор
Увеличаване на печалбата от застрахователния бизнес	Модернизация на застрахователния процес	Коеф. на загуби Коеф. на разходи	<input type="checkbox"/> Контрол върху целите <input type="checkbox"/> Анкета за качеството на застрахователната услуга <input type="checkbox"/> Честота на застрахователните случаи

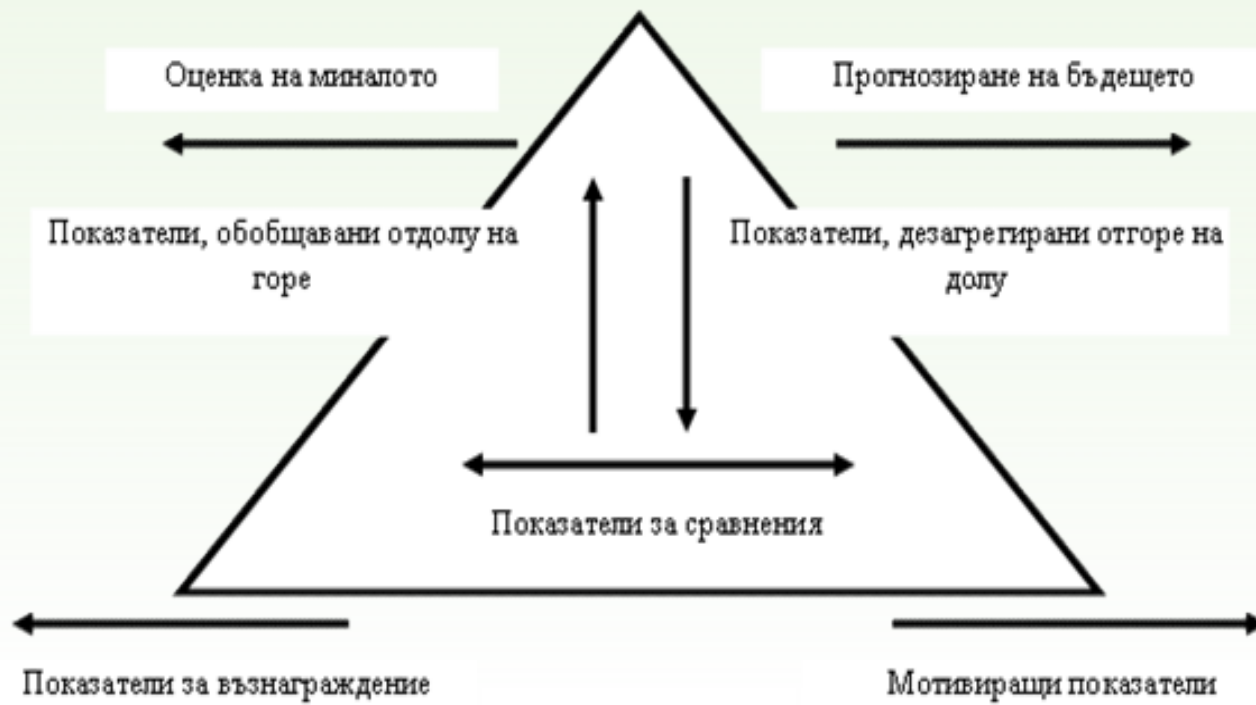
Стратегическа карта (фрагмент)

	Стратегическа цел	KPI	М+С Хидравлик АД		Прогнози	Предпоставки/Инициативи
			2012	2013		
Инициативи	F1. Добавяне на стойност за мениджърите	EVA	235776	364731	Прогнози за 2014-2016: 2014- 374651 2015- 383916 2016- 392631	Увеличение на икономическата добавена стойност с 55% на база на темпа на съставляващите я елементи
	F2. Добавяне на стойност за инвеститорите	CVA	5148	7465	Прогнози за 2014-2016: 2014- 7635 2015- 8051 2016- 8315	Увеличение на паричната добавена стойност с 45% на база на темпа на съставляващите я елементи
	F1. Увеличаване на приходите от продажби	НПП	79 856	86888	Ежегоден ръст от 6,68% за периода 2014-2017г.: 2014- 92694 2015-98889 2016-105496	Нов производствен завод в Сърбия; засилване на търсенето
	F2. Увеличаване на печалбата	NOPAT	10594,8	12 634	2014- 13270 2015-13934 2016-14627	Увеличение на търсенето на пазара
	F3. Повишаване на рентабилността на инвестиция капитал	ROIC	17,08%	18,65%	18%	Увеличаване на печалбата
	F4. Увеличаване на brutния паричен поток от оперативната дейност	GCF	17330	19683	2014-20005 2015-20669 2016-21362	Цели увеличение на Оперативния паричен поток (OCF)

Показатели в BSc



Показатели в BSc



ОТЧЕТНОСТ

Бъдеще

- Отчитане на нефинансова информация
- Прозрачност
- Отговорност

**ПАЗАРНА
СТОЙНОСТ**

Нематериални
активи

Репутация
Търговска марка
Доверие
Интелект. собственост
Интегрираност
Лоялност на клиента
Управление на риска
Социална отговорност

Настояще

Финансово
отчитане
Корпоративно
управление

**БАЛАНСОВА
СТОЙНОСТ**

Материални
активи

Финансов капитал
Материални активи

Видове показатели в BSc

Показателите в BSc не са просто отделни цифри, а съвкупност взаимосвързани измерители и тяхното взаимодействие разкрива същността на стратегията. Благодарение на това мениджмънтът може да установи откъде идват приходите, които клиенти го осигуряват, кои са ключовите бизнес-процеси, върху чието усъвършенстване трябва да се съсредоточи организацията, за да направи на потребителя своето уникално предложение.

Показателите в BSc имат повече възможности от традиционните отчитащи параметри, защото отчитат ключови активи, които са тясно свързани с днешният бизнес, базиран на знанието.

- ❑ **Количествените показатели** оценяват обективно количествените резултати от дейността на организацията с помощта на числа с определена мерна единица (напр. лева, евро, тон, км, %). За измерването им се ползват метрични скали.
- ❑ **Качествените показатели** оценяват субективно качествените резултати от дейността на организацията, нейните подразделения и сътрудници с помощта на съждения (добро, лошо, много лошо и т.н.) и бални оценки (напр. 1, 2, 3, 4 и т.д.). За измерване на качествените показатели се използват номинални и порядкови скали.

Видове показатели в BSc

- ❑ **Закъсняващи показатели** – отразяват резултатите от дейността след изтичане на периода. Към тях се отнасят финансовите показатели, разкриващи потенциала на организацията. Те демонстрират връзка със желанията на собственика и възможностите на организацията да генерира парични потоци, но поради своя закъсняващ характер не могат да опишат текущата ефективност на подразделенията и на компанията като цяло.
 - ❖ *Например* – себестойност на продажбите, стойност за акционерите, ръст на продажбите в резултат на отчитане препоръките на клиентите, процент «доволни клиенти», удовлетвореност на клиентите.
- ❑ **Изпреварващи показатели** – дават възможност да се управлява ситуацията в пределите на отчетния период, за да се достигнат зададените резултати след приключването му. Разкриват текущата ситуация в компанията, паралелно показвайки качеството на процесите и продукцията. Изпреварващите показатели са уникални за всяка компания и нейната стратегия. Това са показатели за промеждутъчните резултати за текущ кратък период. Изпреварващите показатели влияят на значението на съответните закъсняващи показатели.
 - ❖ *Например* – средно време за изпълнение на поръчката, размер на клиентската база, вътрешен брак в процент, дебиторска и кредиторска задлъжнялост.

Видове показатели в BSc

- ❑ **Процесни показатели.** Показват дали дадена дейност е постигнала своите цели. На всяко ниво процесите дават резултати, които трябва да бъдат измервани, за да гарантират, че процесът функционира правилно. Показват дали е спазен алгоритъма на процеса, който е свързан с крайните цели и показатели на организацията.
 - ❖ *Например* – степен съответствие на продукта на изискванията на възложителя, съответствие на процеса на изискванията на стандартите и др.
- ❑ **Проектни показатели.** Те са свързани с конкретни цели на проекта – свидетелстват за ефективността на изпълнението на целия проект или на отделни негови части.
 - ❖ *Например* – качество на етапите и на работите по проекта, бюджет на проекта, време за реализиране на проекта и др.

Видове показатели в BSc

❑ **Показатели за ефективност** – оценяват получения полезен ефект (печалба) по отношение на изразходваните време и ресурси. Това е относителен полезен ефект, получен на единица разход на определен вид ресурс.

❖ *Например* – ROA, ROS, ROE, ROIC.

❑ **Показатели за резултативност**. Оценяват получените резултати от дейността (полезни и странични ефекти, разход на ресурси и време). Показателите от тази група могат да бъдат абсолютни и относителни.

❖ *Например* - време, обем на продажбите, приходи от продажба, чиста печалба, пазарен дял.

Показатели в BSc (примерен списък)

Финанси	Клиенти
Активи общо (хил.лв) Активи общо на един сътрудник (хил.лв) Приходи/Активи общо (%) Приходи на един сътрудник (хил.лв) Приходи от нови продукти (клиенти) (хил.лв) Печалба/Активи общо (%) Печалба на един сътрудник (хил.лв) Рентабилност на инвестиция капитал (%) Рентабилност на приходите от продажби (%) Цена на капитала (%) Паричен поток (хил.лв) EVA (хил.лв)	Пазарен дял (%) Количество клиенти (чов.) Време, изразходвано за един клиент (час) Индекс на лоялност на клиентите (%) Индекс на удовлетвореност на клиентите (%) Индекс на удовлетвореност на дистрибуторите (%) Темп на нарастване на продажбите (%) Годишни продажби на един клиент (хил.лв) CVA (хил.лв) Рентабилност на един клиент (%) Количество рекламации (бр.)
Вътрешни бизнес процеси	Познание и развитие
Административни разходи (хил.лв) Обръщаемост на запасите (%) Време за подготовка на производството (дни) Стойност на административните грешки (хил.лв) Производствени разходи за преработка на условна единица суровина (лв) Разходи за закупуване и доставка на условна единица суровина (лв) Дял на бракуваната продукция (%) Дял на високотехнологичното оборудване (%)	Коефициент на текучество на персонала (%) Ежегодни разходи за обучение на един зает (лв) Индекс на удовлетвореност на един зает (%) Количество рационализации (иновационни предложения) на един зает годишно (бр) Темп на нарастване на обучаващия се персонал (%) Относителен дял на обучения персонал през годината (%) Относителен дял на разходите за обучение на персонала в себестойността (%)

Показатели в BSc (финансови и нефинансови) по перспективи

Перспектива ФИНАНСИ

Финансови показатели

- ☐ Печалба
- ☐ EVA
- ☐ CVA
- ☐ ROA
- ☐ ROS
- ☐ ROE
- ☐ ROIC

Нефинансови показатели

- ☐ Дял на новите продукти
- ☐ Дял на новите клиенти

Перспектива КЛИЕНТИ

Финансови показатели

- ☐ Доход от един клиент
- ☐ Разходи за привличане на клиент
- ☐ Разходи за задържане на клиент

Нефинансови показатели

- ✓ Пазарен дял
- ✓ Количество клиенти
- ✓ Разпознаваемост на търговската марка
- ✓ Дял на новите клиенти
- ✓ Дял на изгубени клиенти

Показатели в BSc (финансови и нефинансови) по перспективи

Перспектива БИЗНЕС ПРОЦЕСИ

Финансови показатели

- ❑ Себестойност на продукцията
- ❑ Ефективност на оборотния капитал (финансов цикъл, обръщаемост)
- ❑ Разходни норми

Нефинансови показатели

- ✓ Време за обслужване на клиента
- ✓ Време за излизане на продукта на пазара
- ✓ Удовлетвореност на клиента

Перспектива ПОТЕНЦИАЛ

Финансови показатели

- ❑ Разходи за обучение на персонала
- ❑ Разходи за развитие на IT
- ❑ Разходи за R&D
- ❑ Разходи за мотивация на персонала

Нефинансови показатели

- ✓ Текучество на кадрите
- ✓ Удовлетвореност на служителите
- ✓ Атестационна оценка на персонала
- ✓ Брой приети и внедрени предложения на 1 сътрудник

Показатели в перспективата *Финанси*

Каплан и Нортън не отричат значението на финансовите фактори за анализ на дейността на предприятието, но смятат, че не е целесъобразно да се акцентира прекалено много върху финансовите данни, тъй като това може да доведе до дисбаланс между финансовия аспект и останалите три – клиенти, вътрешни бизнес процеси и потенциал и развитие.

Показатели за характеризиране на финансовият аспект са: печалба, разходи, размер на оборотният капитал, други финансови показатели. Към тази категория трябва да се отнесат и данните за оценка на риска и съотношението разходи - печалба

Съществуват три основни направления, които отразяват финансовият аспект в BSC. Те са:

- ☐ ръст на печалбата,
- ☐ управление на разходите,
- ☐ използване на активите.

Показатели, характеризиращи ФИНАНСОВИЯ АСПЕКТ на дейността на организацията

Наименование на групата показатели	Примерни показатели
Използване на активите	<input type="checkbox"/> Производителност и ефективност <input type="checkbox"/> Продължителност на финансовият цикъл или цикъла на обръщение на паричните средства <input type="checkbox"/> Рентабилност на СК <input type="checkbox"/> Загуби, в резултат на неоптимално използване на активите
Управление на разходите	<input type="checkbox"/> Съкращаване на разходите на единица продукция <input type="checkbox"/> Дял на използваните ниско разходни вътрешно-фирмени бизнес-процеси <input type="checkbox"/> Процентно съотношение на разходите, които се отчитат чрез използване на метода за разходи по видове дейност (Activity- Based Costing)
Ръст на печалбата	<input type="checkbox"/> Обем на продажбите и пазарен дял <input type="checkbox"/> Брой на новите продукти/услуги <input type="checkbox"/> Брой нови клиенти и пазари <input type="checkbox"/> Брой нови канали за разпространение на продукцията на пазара, диференциация на услугите, начините на доставка и цени <input type="checkbox"/> Брой нови ценови стратегии

Показатели в перспективата *Клиенти* (потребителски аспект)

В теорията на съвременният мениджмънт се увеличава важността на ориентацията към нуждите на потребителя и на степента на неговата удовлетвореност от стоките или услугите. Причината - ако потребителят не е удовлетворен, той ще отиде при конкурент, който ще удовлетвори неговите потребности.

Преди да се установят показателите, които ще се използват при характеризиране на потребителския аспект, трябва да се идентифицира пазарният сегмент, който предприятието обслужва или се стреми да обслужва и в него да се определи причината, поради която потребителите купуват тази или онази стока или услуга.

Организацията може да избере пазарен сегмент, който е най-печаливш или още никой не обслужва. След това за всеки сегмент се разглеждат редица широко използвани показатели, характеризиращи бизнеса:

- ☐ пазарен дял,
- ☐ способност да задържане на клиентите,
- ☐ способност за привличане на нови клиенти,
- ☐ способност за удовлетворяване на потребителите,
- ☐ печалба от клиент и др..

Перспективата “Клиенти” в най-голяма степен позволява да се промени бизнеса. Тя може да осигури още по-голям успех в дейността на организацията, ако е подкрепен не само с количествени, но и с качествени данни. Например: коментарите и оплакванията на клиентите, които те дават при отговаряне на специално съставена анкета, могат да бъдат много полезни за бъдещата работа на организацията, отколкото удовлетвореността, която изказват клиентите. Подобен анализ може да доведе до виждането за нови пазарни сегменти или нови стоки и услуги.

Показатели, характеризиращи *Потребителския аспект* на дейността на организацията

Наименование на групата показатели	Примерни показатели
Способност за задържане на потребители	<input type="checkbox"/> Увеличение количеството и обема продажби на постоянни клиенти (увеличаване броя на поръчките) <input type="checkbox"/> Честота на поръчките, посещенията, контактите с постоянните клиенти <input type="checkbox"/> Брой неосъществени поръчки (брой непривлечени клиенти)
Способност за привличане на потребители	<input type="checkbox"/> Среден разход за привличане нов клиент <input type="checkbox"/> Брой нови клиенти или общ обем на продажбите за нови клиенти <input type="checkbox"/> Среден размер на поръчките или средна печалба от поръчка на 1 клиент
Пазарен дял	<input type="checkbox"/> Пазарен дял на организацията <input type="checkbox"/> Каква част от бюджета си (в %) клиентите дават за стоки, произвеждани от организацията
Удовлетвореност на потребителите	<input type="checkbox"/> Брой рекламации <input type="checkbox"/> Брой на доволните клиенти
Печалба от клиентите	<input type="checkbox"/> Обща печалба от 1 клиент <input type="checkbox"/> Разходи за 1 клиент или за 1 стопанска операция

Показатели в перспективата *Вътрешните бизнес-процеси*

За анализ ефективността на вътрешните бизнес-процеси трябва да се разработят специални показатели. Постоянното измерване на ефективността на тези процеси и тяхното управление води до значителни подобрения в стратегическата дейност на организацията. Но при анализ на показателите се забелязва, че изменението на вътрешните бизнес процеси не винаги води до изменение на стратегията на компанията. В предприятието има процеси, които не са свързани със стратегическия мениджмънт: напр. процеси, свързани с изпълнението на определен вид дейност и спомагателни процеси.

Когато показателите за измерване на ефективността на бизнес-процесите се разработват в рамките на системата BSC е необходимо да се отрази цялата верига на ценностите (the entire value chain), т.е. трябва да се измерва ефективността на работата на предприятието, започвайки от определянето на нуждите на потребителите до удовлетвореността им от стоките или услугите:

- ☐ Показатели, свързани с излизане на пазара
- ☐ Показатели, насочени към идентифициране на пазара
- ☐ Показатели, свързани с производството
- ☐ Показатели, свързани с доставката на продукцията
- ☐ Показатели, свързани с обслужването

Показатели, характеризиращи перспективата *Вътрешни бизнес процеси*

Наименование на групата показатели	Примерни показатели
Показатели, свързани с излизане на пазара	<input type="checkbox"/> Време за излизане на пазара <input type="checkbox"/> Критично време за излизане на пазара
Показатели, насочени към идентифициране на пазара	<input type="checkbox"/> Доходност на даденият пазарен сегмент <input type="checkbox"/> Печалба (в %), която може да бъде получена от внедряване на нов продукт <input type="checkbox"/> Печалба (в %), която може да бъде получена от привличане на нови клиенти
Показатели, свързани с производството	<input type="checkbox"/> Количество брак <input type="checkbox"/> Продължителност на производственият цикъл <input type="checkbox"/> Разходи за производство
Показатели, свързани с доставката на продукцията	<input type="checkbox"/> Брой на доставките точно в срок <input type="checkbox"/> Дефекти, получени в следствие на доставката (брой!) <input type="checkbox"/> Възникване на дефицит поради несвоевременна доставка на стоки
Показатели, свързани с обслужването	<input type="checkbox"/> Ниво на удовлетвореност на клиентите <input type="checkbox"/> Брой клиенти, направили повторна поръчка в рамките на 1 год. след първоначалната <input type="checkbox"/> Брой клиентите не направили повторна поръчка

Показатели в перспективата *Обучение и развитие*

Перспективата включва корпоративната политика, насочена към индивидуално и корпоративно самоусъвършенстване. В организациите, в които ефективността на дейността зависи от знанията, натрупани от работниците, това направление е ключово.

Обучението предполага наличие в предприятието на наставници, комуникация между сътрудниците и ефективен обмен на информация между тях.

Показателите в тази перспектива могат да се обособят в няколко групи:

- ❑ Характеристика на сътрудниците
- ❑ Мотивация
- ❑ Информационни технологии

Показатели, характеризиращи перспективата *Обучение и развитие*

Наименование на групата показатели	Примерни показатели
Характеристика на сътрудниците	<input type="checkbox"/> Производителност на сътрудниците (изработка от 1 сътрудник, печалба от 1 сътрудник и т.н.) <input type="checkbox"/> Текучество на персонала <input type="checkbox"/> Степен на удовлетвореност на сътрудниците (степен на включване в работата на организацията, степен на признаване на важността на сътрудника за организацията, достъпът до информация, подкрепа от страна на ръководството и т.н.) <input type="checkbox"/> Брой сътрудници, които имат квалификация да заемат ключови позиции, спрямо очакваната необходимост от такива сътрудници
Мотивация	<input type="checkbox"/> Брой приетите и внедрени предложения от 1 сътрудник <input type="checkbox"/> Възнаграждения (работна заплата, бонуси и др.)
Информационни технологии	<input type="checkbox"/> Брой компютъризирани работни места <input type="checkbox"/> Брой на работни места с достъп до локалната мрежа <input type="checkbox"/> Брой работни места с достъп до Интернет

Ключови показатели за ефективност (**KPI – Key Performance Indicators**) – ориентири за оценка на степента на достигане на поставените цели



KPI дават възможност на висшия мениджмънт ясно и точно да отбележи достигнатото ниво и на тази база да строи планове за бъдещето.

KPI се явяват *транспортните средства на корпоративните комуникации*. Те позволяват на висшите мениджъри да съобщят мисията и целите на организацията на ръководители и изпълнители от по-ниските нива.

Декомпозицията на KPI по организационната структура гарантира, че дейността на всяко ниво на компанията се извършва в направление, определено от ръководството.

► KPI – не са просто показатели!

KPI представляват система, използвана за достигане на целите на бизнеса като например, привличане и задържане на клиентите, ръст на професионализма на сътрудниците, увеличаване на доходите, намаляване на разходите.

KPI се използват от компанията, както за измерване на напредъка на организацията по пътя на постигането на стратегическите приоритети, така и за оценка на приноса на служителите към постигането на общата корпоративна цел.

Видове:

- ❑ *KPI на резултата - колко и какъв резултат е реализиран*
- ❑ *KPI на разходите – колко ресурси са разходвани за получаване на резултата*
- ❑ *KPI на функционирането – какво е съответствието между процесите и изискуемия алгоритъм за реализирането им*
- ❑ *KPI на производителността - какво е съотношението между получения резултат и времето, изразходвано за получаването му*
- ❑ *KPI на ефективността – производни показатели, характеризиращи съотношението между получения резултат и разхода на ресурси*

► KPI – не са просто показатели!

KPI и показател не са взаимозаменяеми понятия.

KPI е показател, но не всеки показател е ключов показател на ефективността.

KPI са количествени метрики, които измерват ефективността от дейността на компанията и степента, в която тя постига прогрес по предварително заложи цели и приоритети.

Добрият KPI притежава следните **10 отличителни характеристики**:

Отразяват стратегическите центрове на стойността в компанията - или KPI измерват дейности, придвижващи организацията в посока реализиране на стратегическите приоритети на бизнеса.

Дефинират се от висшето ръководство – мениджмънта дефинира факторите на стойността на компанията в процеса на определяне на дългосрочните и краткосрочните стратегически цели. За да се извлече максимална полза от тях е необходима ясно да се определи как ще се измерва ефективността на организацията, или какви KPI ще се използват за всеки фактор на стойността.

► KPI – не са просто показатели!

Декомпозират се до всички бизнес нива - налице е обвързване на KPI от най-ниските организационни нива с тези от по –високите йерархични нива. По този начин се осигурява постигане на единна корпоративна стратегия и се създават възможности за гъвкав и своевременно анализ на ефективността.

Базират се на общите корпоративни стандарти – успехът на KPI се определя от наличието на консенсус за единна дефиниция на измерителите. Необходима е подкрепа от страна на топ мениджмънта при налагането на стандартизирани дефиниции на най-често използваните фактори на стойността.

Базират се на валидни данни – за измерването на KPI в организацията е необходимо наличие на достатъчно и достоверна информация. В противен случай се налага набиране на допълнителни средства, които ще позволят получаването на нужната информация или дори ревизиране на ключовите показатели на ефективността.

Лесно разбираеми – многообразието от KPI притъпява вниманието на служителите и затруднява тяхното разбиране. Необходимо е броят им да се сведе до разумно число (около 7) и да има яснота относно това кое се измерва, как се калкулира KPI.

► KPI – не са просто показатели!

Лесно приложими – в повечето случаи KPI имат свой жизнен цикъл – при първоначалното им представяне те подобряват ефективността на стопанската дейност, но с времето губят своето влияние. Това налага периодичното им ревизиране, като повечето компании извършват одит на показателите си на всяко тримесечие.

Осигуряват контекст за интерпретация – KPI измерват ефективността на дейността като я сравняват с очаквани величини. Най-често се използват долна и горна граница на приемлив резултат, целеви значения на показателя, средноотраслови стойности и др.

Обвързани са със стимулирането на служителите – за да бъде ефективно внедряването на системата за управление на стойността на компанията чрез въздействие на KPI, те следва да бъдат обвързани със заплащането на служителите.

Водят до реализиране на крайната цел – добрият ключов показател на ефективността трябва да осигурява постигането на водещата стратегическа цел на бизнеса.

Правила и принципи на внедряване на KPI

- ❑ **Правило «10/80/10»** — Каплан и Нортон препоръчват използване на 20-25 KPI. Други автори предлагат да се използват не повече от 10 KPI. Най-добрата препоръка е спазване на правилото «10/80/10»:
 - ✓ 10% KPI за резултативност,
 - ✓ до 80% KPI за производство и
 - ✓ 10% KPI за ефективност.
- ❑ **Принцип «Управляемост и контрол»** — Отговарящият за съответния показател трябва да има ресурс за управлението му.
- ❑ **Принцип «Партньорство»** — Успешното реализиране на целите изисква ефективно партньорство между всички заинтересовани страни

Примерни KPI →



Христоматиен пример за KPI (авиокомпания British Airways)

Лорд Кинг в 1980 г. провежда сериозни изменения в компанията British Airways, концентрирайки се върху един единствен KPI – своевременно излитане и кацане на самолетите. **Факторът време за авиационната индустрия е критичен!**

След въвеждане на този единствен KPI Лорд Кинг получава съобщение всеки път щом самолет на авиокомпанията – независимо къде се намира, закъснява с излитането или кацането. Всеки мениджър в ВА знае, че при закъснение, превишаващо определен лимит, Лорд Кинг лично ще му позвъни.

Влиянието на този KPI в авиокомпанията е пренесено върху 6 области на Балансираната система от показатели.

Финансова Използване на активите.; Оптимизация на работния капитал; Концентрация на 10% от клиентите	Клиентска Безупречно обслужване; Повишаване удовлетвореността на клиентите	Околна бизнес среда / колектив Подържане на местния бизнес; Лидерство в колектива
Вътрешни процеси Пълно и своевременно изпълнение на работите; Ефективна работа с ключови партньори ; Оптимизация на технологиите	Удовлетвореност на сътрудниците Позитивна корпоративна култура; Съхраняване на ключовия щат на компанията	Потенциал и развитие Повишаване нивото на експертиза; Способност към адаптация

Христоматиен пример за KPI (авиокомпания British Airways)

Последиствия от закъсняване на полетите:

- ❑ Цените значително се увеличават: вкл. допълнителни летищни такси, заплащане на нощувки на пътниците.
- ❑ Намалява удовлетвореността на клиентите, расте раздразнението на посрещачите.
- ❑ Възниква потребност от влагане на средства за решаване на екологични проблеми (озонова изтощаване), тъй като за по-лесното намиране на летищата се налага използване на специално самолетно гориво.
- ❑ Сътрудниците са все по-недоволни, тъй като трябва да общуват с раздразнени клиенти.

Матрица на KPI за мениджър по продажбите (практически пример)

Ключови показатели	Тегло	База (базово равнище)	Норма (нормативно равнище)	Цел (целево равнище)	Факт (фактически постигнато равнище)	Индекс KPI
Обем на продажбите	0.3	100 хил.лв	500 хил.лв	800 хил.лв	600 хил.лв	125%
Марж на печалбата	0.25	50 хил.лв	300 хил.лв	500 хил.лв	270 хил.лв	88%
Просрочени вземания	0.2	800 хил.лв	300 хил.лв	100 хил.лв	250 хил.лв	110%
Оценка на клиентите	0.15	0	80	100	90	112.5%
Спазване на регламентите на бизнес процесите	0.10	0	80	100	60	75%

Индекс на ефективността на мениджъра 105.9%

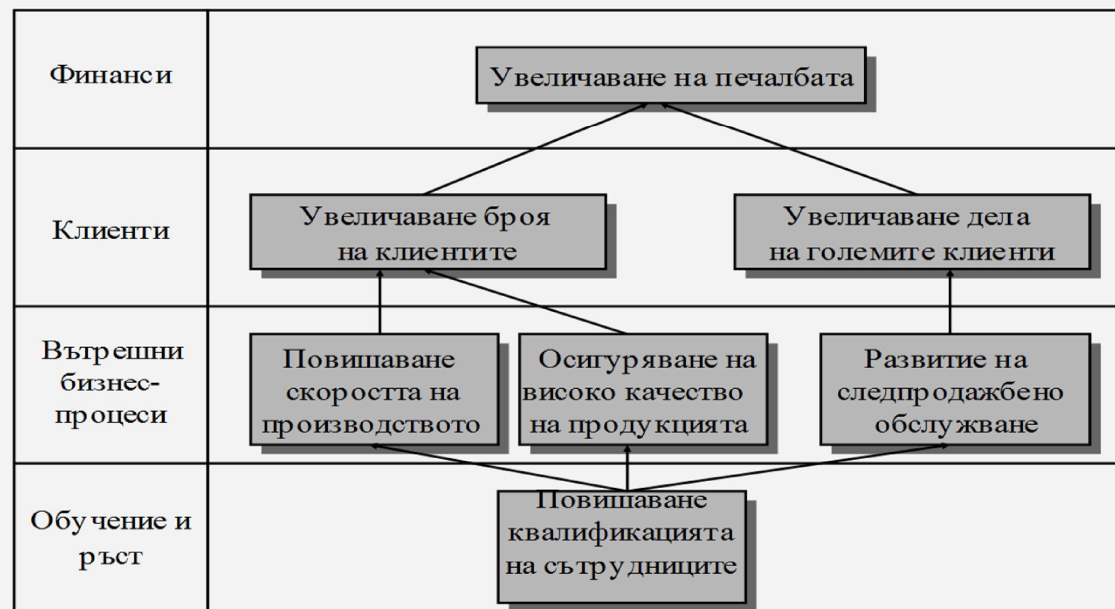
Индекс KPI (%) = [(Факт – База) / (Норма-База)] * 100

Индекс на ефективността (%) = Σ (Индекс KPI * Тегло)



Свързване на компонентите на BSc

Балансирана система от показатели



Свързване на компонентите на BSc

Стратегическа цел	Цел	KPI
Нарастване на CF	Увеличаване обема на продажбите	<input type="checkbox"/> % на нарастване на продажбите от съществуващи клиенти <input type="checkbox"/> % на нарастване на продажбите от целеви клиенти
Ръст на рентабилността на компанията чрез оптимално разпределение на ресурсите	Оптимизация на структурата на разходите	<input type="checkbox"/> % на променливите разходи <input type="checkbox"/> % на постоянните разходи
Ръст на печалбата в резултат на увеличаване квалификацията на сътрудниците	Повишаване квалификационното равнище на специалистите	<input type="checkbox"/> % на успешно преминалите атестация

Свързване на компонентите на BSc

Стратегическа цел	KPI	Мерна единица
Увеличаване пазарната стойност на компанията	Икономическа добавена стойност (EVA)	Парични единици
Подобряване на финансовите показатели на предприятието	Чиста печалба	Парични единици
Подобряване на оперативните резултати на предприятието	EBITDA	Парични единици
Подобряване на инвестиционната привлекателност на дружеството	Индекс на възприемане на предприятието от инвеститорите	Бал
Увеличаване на потребителската ценност на продукцията/услугите	Индекс на претеглените характеристики на продукцията	Бал

Свързване на компонентите на BSc

Перспектива	Цел	Показател	Мерна единица	Факт. значение	Целево значение (3 год.хоризонт)
ФИНАНСИ	Намаляване на складовите запаси	Дял на складовите запаси	%	25%	10%
	Повишаване на печалбата от бизнеса	Печалба	%	12,50%	25%
	Увеличаване на приходите от продажби	Обем продажби	хил..лв	650 хил.лв	1 млн.лв
	Намаляване на променливите разходи при производството на единица продукция	Променливи разходи по видове продукция	лв по видове продукция	необходими са допълнителни разчети по видове продукция	

Свързване на компонентите на BSc

Перспектива	Цел	Показател	Мерна единица	Факт. значение	Целево значение (3 год.хоризонт)
КЛИЕНТИ	Навлизване на нови пазари	Отн. дял на продажбите на нови пазари	%	5%	25%
	Увеличаване на пазарния дял на компанията	Пазарен дял	%	8%	10%
	Подобряване на системата за обратна връзка с клиентите	Време за осъществяване на връзка на клиента с оператора от колцентъра	минути	5 минути	2,5 минути
	Повишаване популярността на компанията сред целевата аудитория	Разчетно значение (обработка на анкети)	%	45%	65%

Свързване на компонентите на BSc

Перспектива	Цел	Показател	Мерна единица	Факт. значение	Целево значение (3 год.хоризонт)
ПРОЦЕСИ	Намаляване сроковете за доставка на продукция до клиентите	Средно време за доставка	количество дни	15	5
	Съкращаване на времето за разработване на нови продукти	Средно време за разработване на нов продукт	количество седмици	Необходими са допълнителни разчети	
	Ускоряване на гаранционния ремонт	Средно време за осъществяване на гаранционен ремонт	количество дни	20	10
	Засилване на качествения контрол в производството	Брой рекламации	%	2%	0,50%

Свързване на компонентите на BSc

Перспектива	Цел	Показател	Мерна единица	Факт. значение	Целево значение (3 год.хоризонт)
ПОТЕНЦИАЛ	Повишаване квалификацията на персонала в областта на НИОКР	Разчетна величина	Бал	Необходими са допълнителни разчети	
	Повишаване мотивацията на персонала	Текучество на ключови сътрудници	%	Необходимо е да се определят ключовите сътрудници	
		Оценка на равнището на удовлетвореност	Бал (1-100)	50 бала	80 бала
		Количество инициативи от страна на отделния сътрудник	брой инициативи	Необходими са допълнителни разчети	

Свързване на компонентите на BSc

Стратегическа цел	Показател, оценяващ степента на достигане на поставената цел	Мерна единица
1. Увеличаване пазарната стойност на предприятието	Икономическа добавена стойност (EVA)	Парични единици
2. Подобряване имиджа на предприятието пред инвеститорите	Индекс на възприемане на предприятието от инвеститорите	Бал
3. Подобряване на финансовите резултати на предприятието	Чиста печалба	Парични единици
4. Ръст на потребителската ценност на предлаганите продукти и услуги	Индекс на характеристиките на продуктите и услугите	Бал
5. Подобряване на операционните резултати на предприятието	Печалба преди лихви, данъци и амортизации (EBITDA)	Парични единици
6. Повишаване стойността на нематериалните фактори за създаване на стойност	Индекс на нематериалните фактори за създаване на стойност	Бал

Каскадиране на BSc

Важна характеристика на класическата BSc е, че нейното внедряване има каскаден характер. Отначало тя трябва да бъде разработена на ниво организация като цяло, след това трябва да бъде “каскадно” разпространена в подразделенията, работните групи и даже доведена до отделният работник.

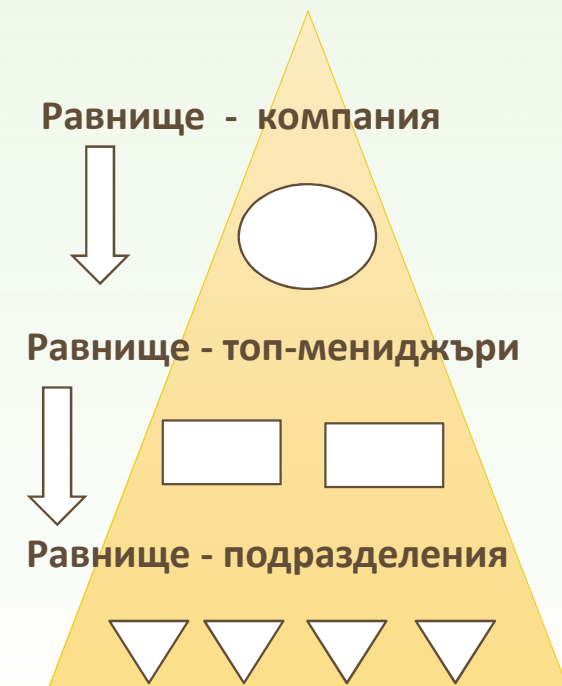
- В рамките на организационната йерархия BSc трябва да се реализира в посоката “отгоре-надолу”. Задачата е да се използва създадената на висшето ниво BSc като шаблон и на тази база - отгоре надолу - да се разработи и внедри Системата.

Каскадиране на BSc е процес на разработване на системата за всяко управленско равнище. Каскадирането е успешно, ако всеки сътрудник разбира целите и показателите, включени в BSc на висшето равнище.

Каскадирането на системата се осъществява по две направления:

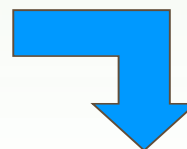
- ☐ *Хоризонтално* (въвличане в реализацията на стратегията на подразделенията от едно иерархично ниво);
- ☐ *Вертикално* (въвличане на други управленски нива).

Резултат от каскадирането – създаване на стратегическа карта за различните организационни нива в компанията.

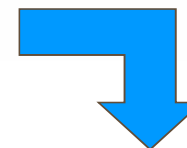


Пример за каскадни системи от показатели

Система от показатели за града			
Перспектива	Инициатива	Показател	Цел
Клиенти	Да предложим комфортни и безопасни транспортни услуги	Повишаване на използването на градския транспорт	10%

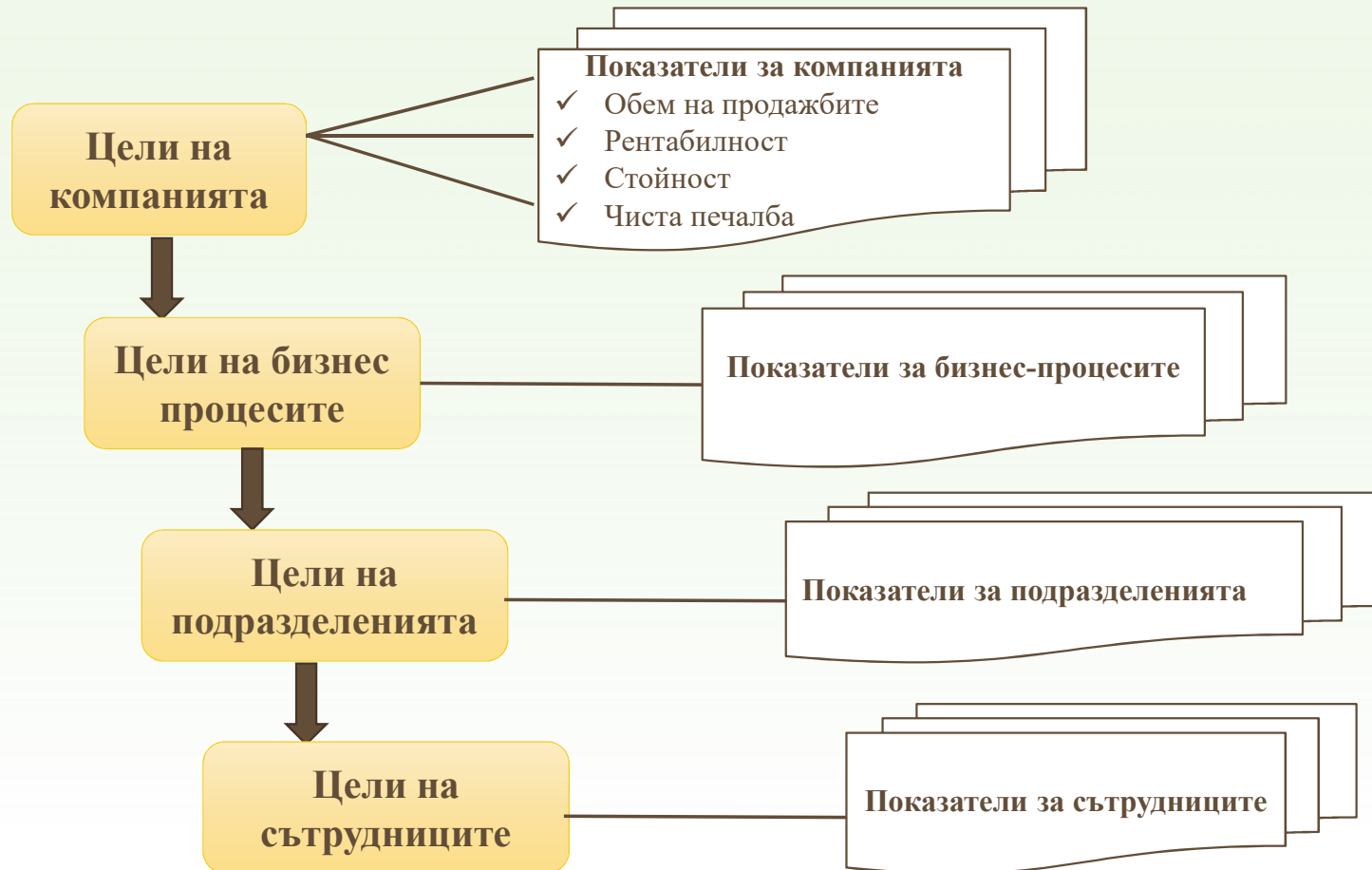


Система от показатели за транспорта			
Перспектива	Инициатива	Показател	Цел
Клиенти	Да предложим комфортни и безопасни транспортни услуги	Ниво на натоварване на превозните средства	90%



Система от показатели за ремонтната база			
Перспектива	Инициатива	Показател	Цел
Клиенти	Да предложим комфортни и безопасни транспортни услуги	Превозни средства, ремонтирани в рамките на 24 часа	75%

Каскадиране на цели



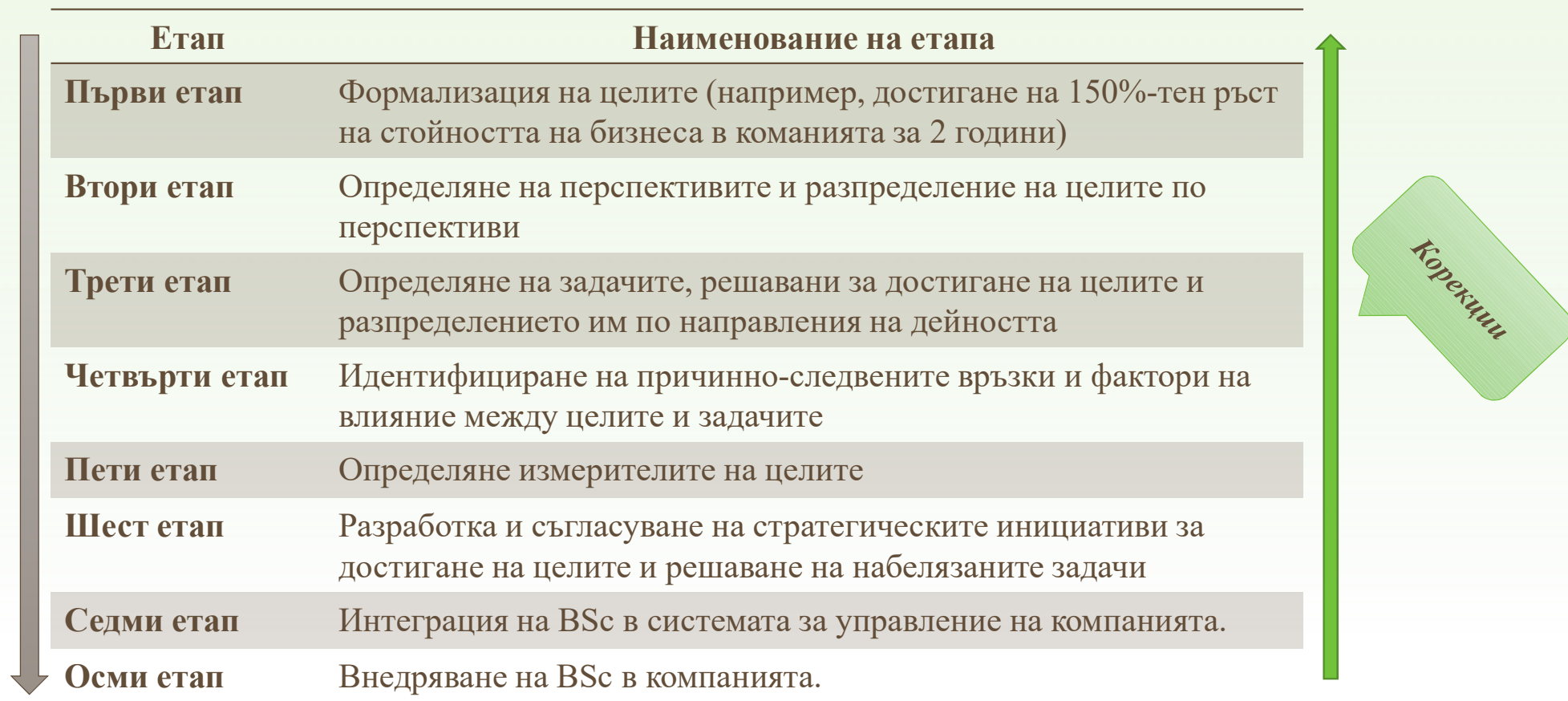
Свързване на компонентите на BSc

	Цел	KPI	Целево значение	Стратегически инициативи
Финанси	Разширяване на структурата на приходите	Структура на приходите	10% Продукт А 40% Продукт В 50% Продукт С	Търговски промоции Нови канали за маркетинг
Клиенти	Повишаване на клиентската удовлетвореност	Запазване на клиентите	95%	Клуб "Лоялен клиент"
Вътрешни процеси	Разработване на нов продукт	% на приходите от продажба на новия продукт	2006 – 15% 2007 – 50% 2008 – 60%	R&D програма Допитване до клиентите
Потенциал (Обучение и развитие)	Развиване на нови умения	Служители, преминали през курсове за квалификация	90%	Специализирано обучение База от знания

Свързване на компонентите на BSc

Перспектива	Стратегическа цел	Показател	Цел	Инициатива
Финанси	Разширяване структурата на приходите	Структура на приходите Ръст на приходите	Нови = +10% +25%	
Клиенти	Повишаване доверието на клиентите към банката като финансов консултант	Дял на сегмента Дял на портфейла Удовлетвореност на клиентите	25% 50% 90%	Сегментация на пазара Анкетни за удовлетвореността на клиентите
Вътрешни бизнес процеси	Кръстосани продажби на продуктова линия	Коеф.на кръстосани продажби Време, посветено на клиентите (час)	2.5 1 час/клиент	Инициативи, свързани с финансово планиране Предлагане на интегрирани продукти
Потенциал	Развитие на стратегически умения Достъп до стратегическа информация Синхронизация на личните цели със стратегията	Готовност на човешкия капитал Готовност на стратегическите приложения Цели, свързани с балансираната система	100% 100% 100%	Управление на взаимоотношенията Интегриран клиентски файл Поощрения и компенсация Осъвременен план за управление по цели

Алгоритъм на изграждане на BSc в компанията



6. „ЗА“ И „ПРОТИВ“ КЛЮЧОВИТЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ЕФЕКТИВНОСТ

«ЗА» KPI

KPI са полезни, защото позволяват да се формализират „правилата на играта“. С тяхна помощ работещите в компанията разбират:

- ❑ Какви цели са поставени пред тях за реализация,
- ❑ Как се измерва резултатът, който те постигат в работата си,
- ❑ Как се оценява труда им.

KPI позволяват да се отстрани волунтаризма на ръководителите при оценката на труда на служителите. Отношенията между различните групи сътрудници се заменят с отношения на сътрудничество на основата на единното разбиране на целите.

Ако системата е построена правилно, всеки сътрудник следва да получи възнаграждение за реализиран от него индивидуален резултат, който се явява принос в общия резултат на компанията. Важното е, че възнаграждението не зависи пряко от волята на ръководителя. По такъв начин сътрудникът се превръща от наемен работник в партньор. Не винаги внедряването на KPI, обаче, води до подобен ефект.

Изгодите за мениджърите от внедряването на KPI са:

- ❑ Измерими цели,
- ❑ Положителни резултати,
- ❑ Формализиран контрол,
- ❑ Ясен механизъм за стимулиране на персонала.

«ЗА» KPI

Основни предимства на KPI:

- 1) За мениджмънта KPI са управленски инструмент, а не модно увлечение.
- 2) KPI са система от взаимосвързани показатели, а не просто набор от метрики.
- 3) Внедряването на KPI осигурява прозрачна система за обективна оценка на работата на предприятието, неговите поделения, отдели и сътрудници.
- 4) Чрез KPI се създава възможност за коригиране действията на сътрудниците през годината, в случай, че резултатите от работата им не позволяват достигане на заплануваните равнища.
- 5) KPI позволяват осъществяване на обратна връзка, за да могат специалистите оперативно да получават оценка на дейността си на базата на обективни критерии.

«ЗА» KPI - пример

Стратегическа цел	Показател, оценяващ степента на достигане на поставената цел	Мерна единица
1. Увеличаване пазарната стойност на предприятието	Икономическа добавена стойност (EVA)	Парични единици
2. Подобряване имиджа на предприятието пред инвеститорите	Индекс на възприемане на предприятието от инвеститорите	Бал
3. Подобряване на финансовите резултати на предприятието	Чиста печалба	Парични единици
4. Ръст на потребителската ценност на предлаганите продукти и услуги	Индекс на характеристиките на продуктите и услугите	Бал
5. Подобряване на операционните резултати на предприятието	Печалба преди лихви, данъци и амортизации (EBITDA)	Парични единици
6. Повишаване стойността на нематериалните фактори за създаване на стойност	Индекс на нематериалните фактори за създаване на стойност	Бал

«Против» KPI

1. Ръководители на компании често отъждествяват KPI със системата от показатели за мотивация на служителите. По отношение на мотивацията KPI могат да играят насочваща роля, но самата мотивация произтича от ценностите, които служителят е придобил в процеса на своето развитие в определена среда. KPI са един от полезните инструменти за управление, но не е единствен и самодостатъчен в спектъра на възможностите за управление на човешки ресурси.
2. Не във всички дейности може да се използват измерими показатели. KPI трябва да се внедряват в добре структурирани процеси. Например, творческата дейност не може да се управлява чрез KPI, защото не може да се регламентира, а всеки опит да се регламентира я превръща в нетворческа.
3. Не във всяка дейност може да се посочат индивидуални постижения на отделни сътрудници. В много случаи резултат се получава чрез усилията на цялия екип, като всеки участник внася своя принос. В такива случаи се препоръчват колективни целеви показатели.



Към създаването на KPI е необходимо да се подхожда системно, отчитайки всички взаимовръзки в организационната архитектура. В това се състои основната сложност на създаването на тази система. Много мениджъри погрешно виждат в KPI панацея, която ще им позволи да решат проблемите с демотивацията на сътрудниците, загубата на целеви ориентири, нарушаване на организационните връзки.

„Против“ KPI

Основни недостатъци на KPI

Възможност да се манипулират резултатите от оценката на показателите, което води до необективност. Съществена роля в процеса на оценката има методиката на изчисляване на показателите. Един и същи KPI може да има няколко варианта на изчисляване, или данните, които се използват, да не бъдат достатъчно достоверни.

Например, показателите EBIT, EBITDA, IC, EVA, WACC, EV могат да се изчисляват по различен начин.



Пример – BSc и KPI за счетоводния отдел

Главният счетоводител се обръща към генералния директор с молба да се увеличи щата на счетоводството с още един човек. Отговорът е, че счетоводството не е нещо повече от необходимо зло - пари не носи, съвети по увеличаване на продажбите не дава, работи практически само за данъчните. Доводът, че счетоводството съдейства за намаляване на глоби и санкции не сработва - «за това и сме ви наели» е отговорът на генералния директор.

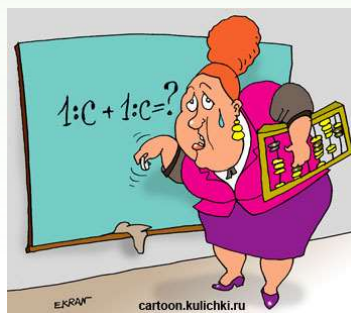
Разбираемо е, че на гл.счетоводител му е нужна аргументация, за да повиши заплатите на сътрудниците в отдела, да намали натоварването им. С други думи, нужно е да се убеди генералния директор, че счетоводството може да бъде ефективно. По същество, необходимо е да се намери начин тази ефективност да се оцени. *За целта трябва да се разработят ключови показатели за ефективност, отнасящи се до счетоводството.*



Пример – BSc и KPI за счетоводния отдел

С помощта на BSc може да се оцени ефективността на счетоводната служба в компанията. По-сложно е, действително, в сравнение с отделите по продажба, човешки ресурси или производство, защото счетоводството не създава стойност, а е център на разходи.

Необходимо е да се разгледа счетоводството от позициите на четирите перспективи и за всяка от тях да се предложат ключови показатели за ефективност (Key Performance Indicators, KPI). Именно те ще позволят да се оцени ефективността на този отдел.



Пример – BSc и KPI за счетоводния отдел

Перспектива ФИНАНСИ



Счетоводството съвсем не е «бездънна яма», на която са необходими пари за данъци, работни заплати, санкции, плащане на одитори. В действително именно счетоводната служба предлага схеми за оптимизация на данъчното облагане, ефективни способи за контрол при събиране на вземанията, както и икономични варианти за разплащане с подизпълнители и с доставчици. Показатели за оценка на резултативността на работата на счетоводния отдел в **перспективата Финанси** могат да бъдат:

KPI	Формула за изчисляване	Предназначение
Административни разходи за 1 сътрудник в отдела	Общо административни разходи за отдела/Брой сътрудници в отдела	Позволява сравнение с разходите в другите отдели (планов, маркетинг, HR, производствен и др.)
Средна работна заплата в отдела	Разходи за труд за отдела/Брой сътрудници в отдела	Позволява сравнение със средната работна заплата в другите отдели, както и в компанията като цяло
Глоби, платени по вина на счетоводството (на данъчни, контрагенти, контролни органи)	Сума в лв	Големината на сумата по този показател е обратно пропорционална на квалификацията на сътрудниците в отдела
Икономии от данъци и събрани вземания	Сума в лв	Отразява ефективността на счетоводния отдел и високата квалификация на персонала му

Пример – BSc и KPI за счетоводния отдел



Перспектива КЛИЕНТИ

Клиентите на счетоводния отдел в компанията са: данъчни органи и различни фондове (здравни, застрахователни и др.), заинтересовани от своевременно плащане и оформяне на документите; персонала на компанията, заинтересован в своевременно получаване на заплатите и на различни справки; доставчици и подизпълнители, заинтересовани от извършване на разплащанията в договорените срокове и оформяне на документите; клиентите, заинтересовани в бързо оформяне на всички документи. KPI за тази перспектива могат да бъдат:

КPI	Формула за изчисляване	Предназначение
Количество закъснели, по вина на счетоводството, плащания към доставчици и подизпълнители	Сума в лв	Отразява риска от глоби и санкции, предявени от доставчици и подизпълнители
Количество закъснели, по вина на счетоводството, плащания към работниците	Сума в лв	Разкрива риска от налагане на санкции от страна на контролни органи
Жалби и оплаквания от контрагенти на компанията за несвоевременно или неверно оформени документи от страна на счетоводния отдел	Абсолютен брой	Разкрива риска от загуба на контрагенти поради некачествена работа на счетоводния отдел
Количество жалби и оплаквания от работата на счетоводството, постъпили от персонала на компанията	Абсолютен брой	Позволява да се оцени „отвътре“ ефективността на работата на счетоводния отдел

Пример – BSc и KPI за счетоводния отдел

Перспектива ВЪТРЕШНИ БИЗНЕС ПРОЦЕСИ

За да бъдат клиентите доволни и да продължават да генерират доходи за компанията, трябва непрекъснато да се увеличава качеството на бизнес процесите, в т.ч. и в счетоводния отдел. Показатели за оценка на резултативността на работата на счетоводния отдел в перспективата Вътрешни бизнес процеси могат да бъдат:



KPI	Формула за изчисляване	Предназначение
Брой сътрудници в счетоводния отдел, работещи със съвременни счетоводни програми	Абсолютен брой	Показва равнището на квалификация на персонала, ефективността на счетоводната система във фирмата.
Брой закъснения, по вина на счетоводството, при годишно отчитане, плащане на ДДС, данъци и др.		Свидетелства за наличие на проблеми с документооборота. Разкрива наличие на данъчен риск.
Брой просрочени плащания, по вина на счетоводството, към контрагенти	Абсолютен брой	Свидетелства за наличие на проблеми с документооборота. Риск от загуба на контрагенти.
Брой сътрудници във фирмата, обслужвани от един счетоводител	Брой сътрудници във фирмата/Брой счетоводители в отдела	Позволява косвено да се оцени ефективността на счетоводния отдел и натовареността на един сътрудник.

Пример – BSc и KPI за счетоводния отдел



Перспектива ПЕРСОНАЛ

Счетоводният отдел трябва да разполага с качествен персонал, с достатъчна квалификация, желаещ да работи за просперитета на компанията. Работният процес трябва да позволи счетоводният персонал да работи в определеното работно време с необходимите почивки и прекъсвания; да не му се възлагат несвойствени задачи (напр.юридическа, разработка на бюджет и т.н.); да се осигурява възможности за повишаване на квалификацията и т.н. KPI за тази перспектива могат да бъдат:

KPI	Формула за изчисляване	Предназначение
Взаимозаменяемост на счетоводителите	Количество счетоводни сектори и сметки, усвоени от един счетоводител/Брой сътрудници в отдела	Отразява равнището на квалификация
Текучество на персонала в счетоводния отдел	Брой сътрудници от счетоводния отдел, напуснали за периода/ Общ брой сътрудници в отдела за периода	Показва комфортност на работата в отдела
Количество сертификати и дипломи, получени през отчетния период от сътрудници в отдела, по счетоводство, финанси, контролинг и др.подобни сродни области	Брой дипломи и сертификати	Индикатор за квалификация и преквалификация
FTE (full time equivalent) – еквивалент на пълна заетост	Пълно работно време на счетоводния отдел за период/Норма на работно време за един сътрудник за периода	Индикатор за натоварване или ненатоварване на сътрудниците

*Теорията, драги мой, е сива,
зелено е дървото на живота!*

Й.В.Гьоте

**7. ВНЕДРЯВАНЕ НА БАЛАНСИРАНАТА СИСТЕМА ОТ ПОКАЗАТЕЛИ
- ПРИМЕРИ ОТ ПРАКТИКАТА**

ПРИМЕРИ ЗА УСПЕШНО ВНЕДРЯВАНЕ НА BSc

КАЗУС 1

В компанията „XXX“ е въведена балансирана карта и са разработени KPI. Този процес отнема много време, тъй като: компанията не е от малките, процесът на реализация на BSc е времеемък и труден.

За разработване и внедряване на BSc са поканени външни експерти, като в групата са включени и ръководителите на всички бизнес единици. **Проектът се разработва повече от две години.** Около *шест месеца* са изразходвани за разработване, а *година* – за да се провери изпълнението. След експеримента, групата отново преразглежда системата и показателите, прави необходимите промени, за което са необходими още шест месеца и понастоящем системата работи.

Най-големите трудности и спорове са свързани с **въздействието на KPI върху заплатите.** След като хората на практика се убеждават, че системата не се реализира, за да отрежете заплатите им, и че тя наистина отразява реалните резултати на всеки, негодуванието и съпротивата изчезват.

КАЗУС 2

Фирмата се занимава с широк спектър от бизнес проблеми. Производственият цикъл е с висока динамика и нерегулярен – често се появяват нови продукти, модата се променя. За да остане "на повърхността", тази тенденция трябва да бъде своевременно проследявана, което кара да се въвеждат различни аналитични инструменти, включително BSc (Balanced Scorecard).

В основата на BSc са "ключови показатели за ефективност", или KPI. *Основната разлика между KPI в BSc и произволен набор от показатели е, че всички KPI се фокусират върху стратегическите цели на предприятието.* От друга страна те са взаимосвързани и се групират по определени критерии. Отчитайки спецификата на компанията в BSc са идентифицирани четири области: *маркетинг и продажби, персонал и организационно развитие, изпълнение на проекти (тъй като бизнесът тук не е производствен, а проектен) и финанси.*

Доколкото върху работата на всяка компания основно влияние оказват финансите, всички показатели трябва да бъдат по някакъв начин свързани с финансовите резултати - или директно, или чрез верига от междинни коефициенти. По този начин, Balanced Scorecard позволява да се направи цялостен анализ на отношенията в рамките на компанията, своевременно да се проследят положителни и отрицателните промени в различни сфери на управление и да се оказва влияние, когато това е необходимо. Но, за да спечели Balanced Scorecard като управленски инструмент, е необходимо той да се изгради стъпка по стъпка.

КАЗУС 2 - продължение

Преходът от стратегията за развитие на компанията до формирането на BSc във фирмата е класически: проведени са серия "имозъчни атаки" на топ мениджърите, процесът се координира от главния мениджър. В хода на разработката в продължение на три месеца са проведени 5-7 мозъчни атаки, определени са показателите, които са най-полезни за организацията, дефинирани са целите. Това е творческа, много продължителна работа.

В компанията управленското счетоводство се извършва по центрове за отговорност и по проекти. Съответно, KPI може да се определят за цялата компания, по подразделения и по проекти. Сега системата BSc се реализира само на нивото компанията като цяло. За подразделения се изчисляват коефициенти за ефективност без да се диференцират по аспекти на дейността (маркетинг, финанси и др.).

Например, EVA [economics value added) се определя за компанията като цяло, а показателите, свързани с ефективност на продажбите, се изчисляват по подразделения и по проекти. По-нататък се предвижда да се обсъди въпроса дали показателите да се каскадират по подразделения и проекти. Вероятно това ще бъде направено, тъй като подразделенията представляват самостоятелни бизнес направления.

Някои KPI са определени веднага - например, скорост на зареждане на склада, срок на движението на стоките – по тези показатели ще се прави оценка на склада. Но, разходната норма на предпродажбената подготовка може да се идентифицират само с натрупването на определен опит.

КАЗУС 2 - продължение

Относно периодичността на изчисляване на KPI, като правило, тя е равна на месец, макар че по някои показатели (оборот, движение на стоките) срокът е по-малък – седмица или две, по други (например, дял на повторните продажби) – тримесечие.

Наличие на конкретна информационна система за внедряване на BSc не е принципно – може да се използва за целта и Excel. *Въпросът е, че BSc е продукт индивидуален за всяка организация, поради което и реализацията му е абсолютно индивидуална.*

Ползвателят на системата може да анализира причинно-следствените връзки между показателите, да ги каскадира по подразделения и проекти, да оцени динамиката им и да изчисли прогнозните им значения.

След съставяне на всички таблици и интеграция на BSc с компютърната система на предприятието се прави окончателно тестиране на системата и тя се въвежда в експлоатация. При тестирането първоначално има смисъл да се въведат няколко основни KPI (обем на продажбите, рентабилност), за да може след определен срок (1-3 месеца) да се оцени качеството им и при необходимост да се направят корекции в системата на KPI, в тяхното количество и срок на отчитане. Много е важно в този процес да вземат участие сътрудници от всички управленски равнища.

КАЗУС 2 - продължение

Оценка на това, доколко точно е избрана съвкупността от показатели, може да се направи след година-две. За сега се правят разчети и се събира информация за корекция на вече въведените KPI. На този етап компанията използва около 60 KPI и това е само първи набор от показатели, който ще се увеличава, намалява и променя в зависимост от резултатите от първоначално въведените показатели. Това е нормален процес, за който компанията е готова.

Досегашният опит на компанията показва, че най-голямата сложност при създаване и въвеждане на BSc – това е човешкият фактор. Мениджърите никога няма да бъдат привърженици на въвеждането на нови системи и показатели, особено ако техният сектор работи добре. Ето защо е важно да се създаде не само система от показатели, но и система от бизнес процедури, които, от една страна, позволяват да се използва BSc, а от друга – заставят мениджърите да я използват. А това е сложно. Когато заповед или закон не се изпълняват, възниква резонен въпрос – кой е виновен: този който не е изпълнил или този който е написал заповедта или закона.

Обикновено негативна реакция при внедряване на BSc се наблюдава от страна на ръководителите на отдели и направления, които не само получават допълнителен инструмент за управление, но и в резултатите от внедряването му сами стават по-контролируеми. За да се повиши заинтересованността на мениджмънта следва да се прилагат не само методи на административно въздействие, но следва да се използва и материално поощрение при достигане на необходимото равнище на KPI.

ПРИМЕРИ ЗА НЕУСПЕШНО ВНЕДРЯВАНЕ НА BSc

КАЗУС 1

(Мнение на ръководителя на отдел „Човешки ресурси“ в компания, внедрила KPI)

На една конференция колега ми разказа интересен опит от практиката. В компанията, в която тя работи, ѝ възложили до края на месеца да разработи KPI за всички поделения. И от началото на новия месец KPI трябвало да бъдат внедрени.

Организацията не е голяма, в нея работят около 20 различни категории сътрудници, има под формата на документ приета стратегия, в която, разбира се, никой не поглежда. Опитите да обясни, че за един месец не е възможно, самостоятелно, да се разработи KPI, не били възприети от ръководството. Работата била изпълнена, но некачествено. Ръководството било удовлетворено, че заповедта му е изпълнена, а документът за системата на KPI намерил място в чекмеджето на бюрото като доказателство, че компанията върви в крак с времето.

КАЗУС 2

Компания, характеризираща се с ограничен обмен на информация, много слаб растеж и др.п., в период на промяна и консолидация на индустрията, към която принадлежи, е принудена да въведе нови управленски инструменти, за да работи за подобряване на собственото си представяне. Решено е да се въведе системата KPI. За разработване на инструмента е поканена американска консултантска компания. Част от работата по създаване на системата KPI е успешна. Но това е само част от работата. И на този етап всичко приключва.

Висшето ръководство като цяло, е доволно от частичното внедряване на разработката. Отчетите от отделните места са благоприятни. Но в реалността всичко изглежда малко по-различно. Запознавайки се с новата система, поделенията на компанията решават, че не могат да я внедрят – хората просто няма да разберат какво означава да работиш за резултат и за какво ще получават заплата. Да обвържат заплащането на труда с резултата от своята работа те, обаче, не са в състояние.

Предвиждайки вълната от съпротива и нежелание да се работи по новому, *директорът по човешки ресурси преустройва системата на заплащане на сътрудниците по начин, осигуряващ им при новите условия да продължават да получават същата работна заплата, без да се обвързва тя с резултатите от дейността им, т.е. с KPI.* Така в поделенията е създадена своеобразна „димна завеса“ относно новата система за работа и управление. Ръководителите получават „напудрен“ отчет, а сътрудниците – своята работна заплата, която не зависи от участието им в развитието на компанията. И всички са доволни!!!

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Balanced Scorecard е една от най-популярните методики за стратегическо управление, която с помощта на съвкупност от **"СТРАТЕГИЧЕСКИ ПЕРСПЕКТИВИ - ЦЕЛИ - ИЗМЕРИТЕЛИ - ЦЕЛЕВИ ПОКАЗАТЕЛИ - СТРАТЕГИЧЕСКИ ИНИЦИАТИВИ"** изгражда непрекъсната връзка между стратегията и тактиката на организацията. На тази основа стратегията на организацията се трансформира в реални действия. BSc позволява не само да се формализира стратегията, но и да се контролира успешната ѝ реализация чрез измерители и значения на целевите показатели.



В основата на Balanced Scorecard са заложили два постулата: а) добре организираната реализация на стратегията има по-голямо значение в сравнение с качеството на самата стратегия; б) използването в управлението само на финансови показатели не позволява успешно да се максимизира стойността на компанията в дългосрочен период.

В основата на BSC е декомпозицията на визията (vision), мисията (mission) и общата стратегия на компанията в набор от стратегии (strategies) в перспективите **ФИНАНСИ, КЛИЕНТИ, ВЪТРЕШНИ БИЗНЕС ПРОЦЕСИ, ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ**. За всяка стратегия се определят стратегически цели (objectives). Между индивидуалните цели се определят причинно-следствените взаимовръзки. Съвкупността от цели отразява стратегията на компанията.

BSc позволява:



<i>Да се отстрани разрива между разработката на стратегията и нейната реализация в практиката</i>	Чрез BSc стратегията се реализира в практиката. Обратното въздействие – от BSc към стратегията също има място.
<i>Оперативно да се реагира на измененията в обкръжаващата среда</i>	Всички промени в обкръжаващата среда могат да се оценят от гледна точка на влиянието им върху реализацията на стратегическите цели.
<i>Да се оцени ефективността на отделния проект още на фазата на неговото възникване</i>	След като се установят взаимовръзките между различните параметри на развитието на организацията, благодарение на изграждането на BSc, лесно може да се разбере има ли смисъл в реализацията на всеки конкретен проект.
<i>Да се оцени стратегията</i>	Ако някое стратегическо решение води до голямо число взаимно изключващи се въздействия, то такава стратегия може да се оцени като неудовлетворителна.



BSc не е панацея за решаване на проблеми, а инструмент за реализиране на идеи за решаване на проблемите.

BSc не позволява:



<i>Създаване на стратегия</i>	Разработването на корпоративна стратегия предшества внедряването на BSc. Балансираната система от показатели въвежда ред в оперативните процеси, осъществява контрол и реализира необходимите корекции в дейността на организацията в условията на предварително формулирана стратегия.
<i>Отказване от традиционните инструменти за планиране и контрол</i>	BSc не подменя съществуващите контролингови инструменти, защото е допълнение към тях, позволяващо урегулиране на оперативната дейност на организацията.
<i>Стратегията да остане непроменена, ако това се налага</i>	Във времето може да възникне потребност от актуализация на стратегията. Успоредно с промените в стратегията се правят съответни корекции и в BSc, която се явява описание на стратегията с езика на количествени и качествени показатели.
<i>Внедряване на BSc при наличие на неадекватна корпоративна култура в организацията</i>	И най-добрата BSc не може да се реализира в неадекватни условия. Основна предпоставка за функционирането на BSc е наличие на прозрачност в организацията.

Препоръчвана литература

Георгиев, В. (2013) . Стратегическа карта и балансирана система от показатели за ефективност – приложение при оценяване на дейността на структурите на БАН. Електронен документ: http://procon.bg/system/files/it4sec_reports_107.pdf

Каплиан Р., Нортън Д. (2005). Балансирана система от показатели – как да превърнем стратегията в действие. Класика и стил, София.

Каплиан Р., Нортън Д. (2006). Стратегически карти. Класика и стил, София.

Касърова В. (2010) Специални приложения на финансовия анализ. Електронен документ: http://eprints.nbu.bg/509/1/SPEC_analiz_1_nov.pdf

Касърова В., Р. Димитрова, Р. Енчев, А. Пампорова, В. Николова (2008). Приложение на балансираната система от показатели в управлението на предприемаческия университет – аналитичен обзор. Електронен документ: http://eprints.nbu.bg/951/1/15_BSC_STUDENTI_sbornik.pdf

Куртева Г. (2011) „Съвместно използване на балансираната система от показатели (BSC) и показателя икономическа добавена стойност (EVA) за оценка на ефективността на предприятието”, сп. „Бизнес посоки”- изд. на ЦИУН на БСУ, бр.2/2011

Метрики на предприятието: тенденции и успешни практики (колективна монография). Евдемония продъкшън ЕООД. София, 2015. Електронен документ: <http://eudaimonia-production.com/wp-content/uploads/2016/04/MetrikaNaPredpriyatieto.pdf>

Радева И. (2009) Използване на системата от балансирани показатели при многокритериална оценка на инвестиционната привлекателност. Сб.доклади от научно-практическа конференция „Корпоративните финанси в България - днес и утре“. НБУ, 28-29 септември 2009 г., София, с.162-175

Препоръчвана литература

Симеонов О. Балансираните карти за оценка. сп. „Икономически алтернативи”, С., бр. 4, 2005.

Туджаров Хр. Система с балансирани показатели. Електронен документ: <http://tuj.asenevtsi.com/BSC/BSC28.htm>

Ширлетов А. (2007) Балансираните оценъчни карти – елемент от пейзажа на корпоративния успех. СІО. ИТ Мениджмънт.бр.9, 2007. Електронен документ: http://cio.bg/1626_balansiranite_ocenachni_karti_element_ot_pejzazha_na_korporativniya_uspeh

Niven, Paul R. Balanced Scorecard step-by-step for government and non-profit agencies; 2003 by John Wiley & Sons

Norreklit H. "The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions", Management Accounting Research, 2000

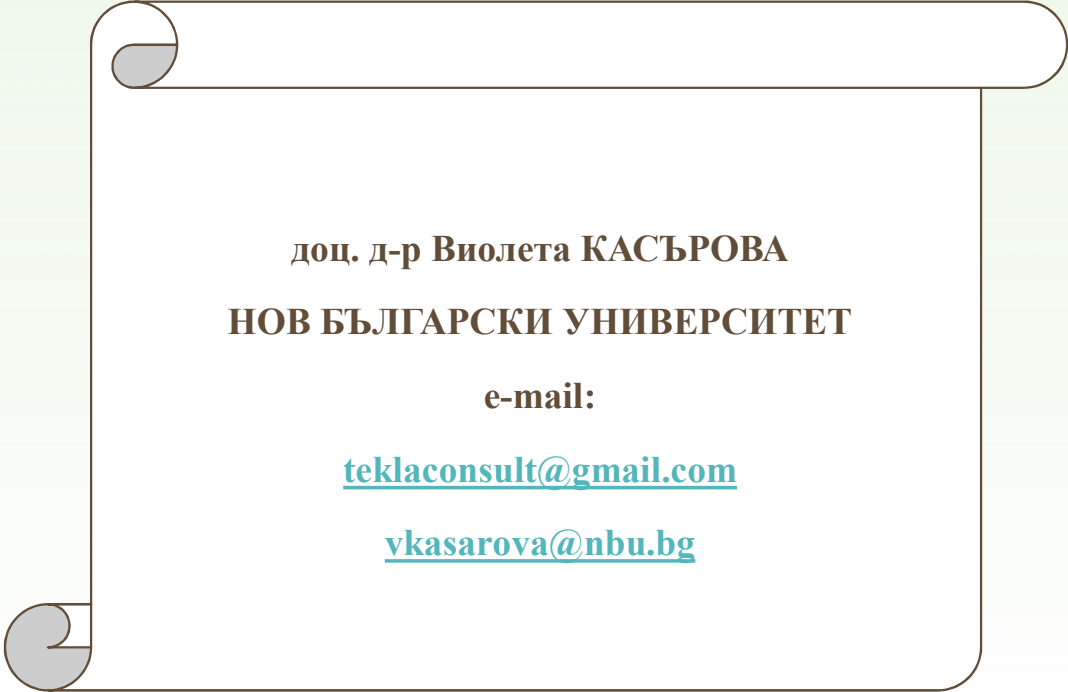
Parmenter D. (2007). Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's. — New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc.

Rigby, D. & Bilodeau, B. (2009), Management tools and trends 2009, Bain & Company, accessed 18 August 2010

Rydzak F., Magnuszewski P, etc., Teaching the Dynamic Balance Scorecard. Електронен документ: http://www.systemdynamics.org/conferences/2004/SDS_2004/PAPERS/295RYDZA.pdf

<http://www.how2manage.com/>

<http://www.tuj.asenevtsi.com/BSC/BSC33.htm>



доц. д-р Виолета КАСЪРОВА
НОВ БЪЛГАРСКИ УНИВЕРСИТЕТ

e-mail:

teklaconsult@gmail.com

vkasarova@nbu.bg